



Mindful Managers Training Programma

Module 1: CONNECT

Handboek voor Trainers - Bijlage 1



CARDET

belisk



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

De steun van de Europese Commissie voor de productie van deze publicatie vormt geen goedkeuring van de inhoud die alleen de standpunten van de auteurs weergeeft, en de Commissie kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik dat eventueel van de informatie in deze publicatie wordt gemaakt. *Projectnummer: 2017-1-UK01-KA202-036546*.

Inhoud

Onderwerp 1 - Zelfbewustzijn: maak contact met jezelf3

Doelstellingen van Module Connect4

Doelstellingen van het onderwerp Zelfbewustzijn: verbinding maken met jezelf4

Activiteiten4

Activiteit A/1 - Blindplein5

Activiteit A/2 - Waarnemingsformulier6

Activiteit A/3 - Model van sociale rollen8

Activiteit A/4 - De bergoefening12

Activiteit B/1 - Wedstrijd met Belbin's Teamrollen13

Activiteit B/2 - Verzamelen van een team14

Activiteit B/3 - Team Oefening van de Woestijn16

Activiteit B/4 - Vragenlijst17

Activiteit C/1 - Kwaliteitsmindmap24

Activiteit C/2 - Theorie kernkwadranten25

Activiteit C/3 - Combineren tot het juiste kwadrant28

Activiteit C/4 - Gevallen om te raden wat het kernkwadrant is30

Onderwerp 2 - Rollen opnemen35

Doelstellingen van Module Connect36

Doelstellingen van het onderwerp Aanwending van rollen36

Activiteiten36

Activiteit D/1 – Puzzel sociale rollen37

Activiteit D/2 - De verkoopzaak38

Activiteit D/3 - Snelheidsdatum39

Activiteit D/4 - Actieplan40

Activiteit E/1 - Perma Model45

Activiteit E/2 - De lijst46

Activiteit E/3 - Pick and Mix48

Activiteit E/4 - De schaal49

Activiteit F/1 - Tandentoker51

Activiteit F/2 - Vragenlijst52

Activiteit F/3 - Theorie Hersey en Blanchard52

Activiteit F/4 - Mijn stijl, mijn werknemer55

Module 1 - CONNECT

Onderwerp 1 - Zelfbewustzijn: maak contact met jezelf

Doelstellingen van Module Connect

Aan het einde van deze module moeten de deelnemers in staat zijn:

1. Om een diepere band te hebben met zichzelf
2. Contact te maken met verschillende persoonlijkheden op professioneel niveau om de teamresultaten te verbeteren.
3. Verbinding te maken met een heel team dat bestaat uit verschillende persoonlijkheidstypes. Ze kennen hun behoeften, hun manier van leven en hun normen en waarden.
4. Begrip tonen voor andere collega's met een andere rol

Doelstellingen van het onderwerp Zelfbewustzijn: verbinding maken met jezelf

Aan het einde van dit onderwerp moeten de deelnemers in staat zijn:

1. om een persoonlijke inschatting van de eigen zwakheden en sterktes te maken
2. om de impact van hun sociale rol in een groep of een team te voelen en te ervaren
3. om hun eigen referentiekader te begrijpen en om andere invalshoeken te kunnen zien
4. om verschillen als complementair te zien in plaats van tegengesteld

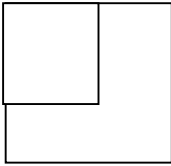
Activiteiten

Kolb cyclus A	● A/1 - Blind Vierkant
	● A/2 - Waarnemingsformulier
	● A/3 - Model van sociale rollen
	● A/4 - De bergoefening
Kolb-cyclus B	● B/1 - Wedstrijdje Belbin's Teamrollen
	● B/2 - Verzamelen van een team
	● B/3 - Team Oefening van de Woestijn
	● B/4 - Vragenlijst
Kolb cyclus C	● C/1 - Kwaliteitskaart
	● C/2 - Theorie kernkwadranten
	● C/3 - Combineren om het juiste



	kwadrant te vormen
	<ul style="list-style-type: none"> ● C/4 - Situaties om te raden wat het kernkwadrant is.

Activiteit A/1 – Blind vierkant

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 1 uur
Doelstelling en van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: Om te ervaren welke rol zij automatisch op zich nemen in een groep		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Blinddoeken (voor elke deelnemer een blinddoek) 2 touwen over 10/20 meter Papier met instructies op (voor de instructeur) stopwatch		
Inhoud	<p>De instructie: Blind Vierkant</p> <p>Opstellen</p> <p>Deelnemers hebben ruimte nodig (min 15m²), ze kunnen ook naar buiten gaan. Deelnemers krijgen allemaal een blinddoek</p> <p>Richtlijnen</p> <p>De deelnemers krijgen 2 touwen en moeten blindelings 2 vierkanten met de touwen leggen zoals hieronder aangegeven.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>De zijanten van het kleine plein zijn de helft van de zijanten van het grote plein. Deelnemers krijgen 30 minuten de tijd om de oefening voor te bereiden zonder geblinddoekt te zijn. Ze krijgen 10 minuten de tijd om de oefening af te maken. Dit is blind!</p>		



	<p>Regels:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iedereen moet het touw aan het einde van de oefening vast hebben. - Blinddoeken worden na het sein van de trainer uitgedaan" - De trainer observeert tijdens de oefening welke dynamiek er in de groep aanwezig is en welke sociale rollen er worden aangenomen. - Na de oefening is er een groepsdiscussie over groepsdynamiek.
<p>Activiteit</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De deelnemers krijgen de opdracht om twee vierkanten te vormen. Zij kunnen dit doen met het gegeven materiaal. 2. De regel is dat iedereen het touw vast moet houden aan het einde, de blinddoeken kunnen alleen afgenomen worden als de instructeur dat zegt. De voorbereiding gebeurt in groepsverband, zonder blinddoek en zonder gebruik te maken van de materialen. Ze kunnen de 'plaats delict' waar de touwen zijn neergelegd, inspecteren. Vanaf het moment dat ze een bepaalde lijn overschrijden (de instructeur legt uit en toont de lijn) moeten ze een blinddoek omdoen. 3. Ze hebben 30 minuten voor de voorbereiding en 10 minuten voor de uitvoering.
<p>Beoordeling</p>	<p>De instructeur kan verschillende vragen stellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe verliep de oefening? - Hoe heb je de oefening ervaren? - Wat heb je gezien? - Wat is je opgevallen? <ul style="list-style-type: none"> o Bijvoorbeeld, wie heeft het initiatief genomen? o Wie maakte er grapjes? o Wie motiveerde de anderen? - Wat vond je moeilijk? <ul style="list-style-type: none"> o Hoe kwam het dat dit moeilijk was? o Welke dingen maakten het moeilijk? - Wat verliep er soepel? <ul style="list-style-type: none"> o Hoe kwam het dat dit soepel verliep? o Wat was een voordeel?

Activiteit A/2 - Waarnemingsformulier

<p>Fase</p>	<p>Reflectieve waarneming</p>	<p>Tijd</p>	<p>Ongeveer 20 minuten</p>
<p>Doelstelling en van de</p>	<p>Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: om aan de hand van de groepsopdracht gedragskenmerken over zichzelf te benoemen</p>		



activiteiten	en toe te wijzen.
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Het observatieformulier (één voor elke deelnemer)
Inhoud	Zie bijlage II Observatieformulier
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deel het observatieformulier uit aan elke deelnemer afzonderlijk 2. Zeg hen dat ze het vakje moeten aanvinken dat overeenkomt met hoe ze zich in de oefening hebben gedragen. Stel ze gerust dat ze mogen invullen wat ze weten en indien ze twijfelen ze niet hoeven te antwoorden. 3. Ze hebben ongeveer 5 tot 10 minuten tijd om het observatieformulier in te vullen.
Beoordeling	<p>Na afloop van de individuele oefening / observatie zullen de deelnemers hun belangrijkste antwoorden aan de groep presenteren. De groep kan reageren als ze het er mee eens/oneens zijn en kan dingen toevoegen om het geheel compleet te maken.</p> <p>De instructeur stelt de volgende vragen in groepsverband (zie het blinde vierkant).</p> <p>Probeer verschillende mensen in de discussie te betrekken.</p>

Bijlage II

Heeft een aantal keren gevraagd of iedereen het eens is met de beslissingen die de groep neemt.	<input type="checkbox"/>
Is zich ervan bewust dat de stillere mensen in de groep ook aan beurt moeten komen om te spreken.	<input type="checkbox"/>
Luistert geduldig naar anderen, onderbreekt niet vaak.	<input type="checkbox"/>
Neemt niet vaak het voortouw, maar volgt de beslissingen die de groep neemt.	<input type="checkbox"/>
Vermijd een discussie met iemand met een sterke mening.	<input type="checkbox"/>
Vind samenwerking belangrijker dan het resultaat van deze opdracht	<input type="checkbox"/>
Het is belangrijk dat de teamleden attent en vriendelijk tegen elkaar zijn.	<input type="checkbox"/>



Gedraagt zich voorzichtig als er beslissingen moeten worden genomen.	<input type="checkbox"/>
Controleert tijdens de uitvoering of iedereen zijn rol wel kent.	<input type="checkbox"/>
Heeft anderen meerdere malen geholpen bij de uitvoering van deze opdracht.	<input type="checkbox"/>

Maakt zich zorgen als de groep te lang in de ideefase blijft hangen.	<input type="checkbox"/>
Geeft als een van de eerste aan hoe de groep de opdracht zou kunnen uitvoeren.	<input type="checkbox"/>
Zoekt naar de meest efficiënte manier om de opdracht te vervullen.	<input type="checkbox"/>
Neemt het initiatief om mensen te sturen tijdens deze opdracht.	<input type="checkbox"/>
Houdt er niet van om tijd te verliezen door niet to the point te zijn	<input type="checkbox"/>
Heeft vaak de laatste knopen doorgehakt bij de beslissingen die de groep moest nemen.	<input type="checkbox"/>
Heeft een duidelijk beeld van hoe de opdracht kan slagen.	<input type="checkbox"/>
Creëert duidelijkheid over de aanpak.	<input type="checkbox"/>
Heeft vaak uitgelegd aan anderen hoe te werk te gaan.	<input type="checkbox"/>

Experimenteert en ontdekt verschillende manieren voordat hij/zij met een goed doordacht plan komt.	<input type="checkbox"/>
Praat veel en lacht tijdens de opdracht.	<input type="checkbox"/>
Is soms een beetje chaotisch in het overbrengen van zijn/haar ideeën.	<input type="checkbox"/>
Dit is een leuke opdracht omdat je in een groep moet samenwerken.	<input type="checkbox"/>
Brengt een goede sfeer in de groep.	<input type="checkbox"/>
Heeft veel ideeën over de aanpak en communiceert dit direct in groepsverband.	<input type="checkbox"/>
Stimuleert iedereen voor de uitvoering van de opdracht.	<input type="checkbox"/>
Wordt af en toe door anderen aangesproken op details die hij/zij over het hoofd ziet.	<input type="checkbox"/>
Reageert op en vult ideeën van anderen aan.	<input type="checkbox"/>
Praat voor anderen en onderbreekt vaak.	<input type="checkbox"/>



Denkt eerst goed na voordat hij/zij een idee in groepsverband deelt.	<input type="checkbox"/>
Geeft meerdere malen aan dat de groep niet mag vergeten dat de opdracht geblinddoekt moet worden uitgevoerd.	<input type="checkbox"/>
Noteert de details tijdens de uitvoering van de opdracht.	<input type="checkbox"/>
Heeft de trainers meerdere malen gevraagd hoeveel tijd er nog over is.	<input type="checkbox"/>
Doet pogingen om de aanpak te structureren. Denkt na in stappen.	<input type="checkbox"/>
Is voorzichtig en heeft vooral een observerende houding.	<input type="checkbox"/>
Denkt in zijn eigen hoofd na over de aanpak, maar deelt dit niet altijd met de groep.	<input type="checkbox"/>
Corrigeert de benadering van mensen van tijd tot tijd.	<input type="checkbox"/>
Controleert tijdens de uitvoeringsfase of de touwen goed gepositioneerd zijn.	<input type="checkbox"/>
Functioneert eerder op de achtergrond.	

Activiteit A/3 - Model van sociale rollen

Fase	Abstracte conceptualisatie	Tijd	Ongeveer 15 minuten
Doelstelling en van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: <ul style="list-style-type: none"> - Om de 4 verschillende sociale stijlen te kennen. - Om te weten dat elke stijl zijn eigen sterke en zwakte punten heeft. 		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	PowerPoint Checklists Flip-over + stift		
Inhoud	Een sociale stijl wordt gekenmerkt door een combinatie van gedragsvoorkeuren die bepalen hoe je reageert, denkt en handelt. Er zijn in totaal 4 sociale stijlen. Elk van ons heeft een mix van deze stijlen, maar één stijl komt vaker op de voorgrond, de zogenaamde voorkeursstijl. We bepalen deze		



voorkeursstijl door middel van 2 hoofdformaten:

- Mensen hebben verschillende voorkeuren als het gaat over hun interesse in de buitenwereld (extraversie) en de binnenwereld (introversie).
- Mensen nemen beslissingen op basis van een onpersoonlijke, logische analyse (denken) of op een meer subjectieve en geëngageerde manier (voelen).

Introverte mensen kunnen zich lang op één ding concentreren, omdat ze niet gevoelig zijn voor afleiding van buitenaf. Ze krijgen graag de tijd om informatie te verzamelen en zich te concentreren op het onderliggende concept.

Het kost hen moeite om deel te nemen aan een extraverte groepsactiviteit met mensen die ze nog niet kennen.

Extraverte mensen zijn actief en onrustig. Ze hebben een breed interessegebied en een uitgebreid netwerk. Ze kijken graag naar de externe situatie, in plaats van naar de achterliggende ideeën.

Ze hebben moeite om te denken of te observeren voor een langere periode.

Denkende mensen zijn van het "brein"-type: ze geven de voorkeur aan de denkfunctie en maken plannen op basis van de regels van de logica. Denkende mensen zijn op hun best met onpersoonlijke problemen en dezelfde soort aanpak.

Ze hebben moeite om steun en betrokkenheid van anderen te krijgen voor hun ideeën op basis van analyse.

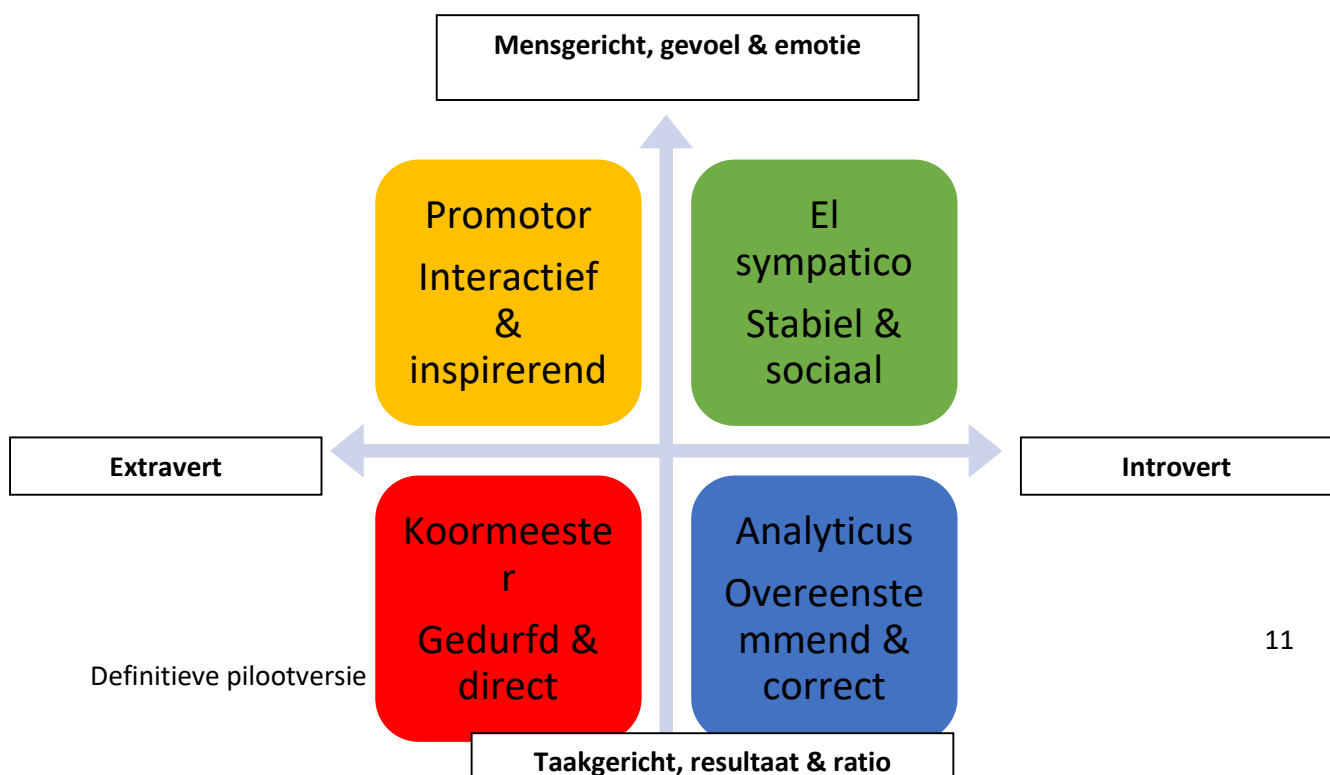
Gevoelsmensen zijn van het "hart"-type: ze geven de voorkeur aan de gevoelsfunctie en maken plannen op basis van normen, waarden en individuele kwaliteiten.

Gevoelsmensen zijn op hun best in situaties waar respect, begrip en een luisterend oor belangrijk zijn. Het kost hen moeite om anderen te overtuigen door middel van een logische analyse van iets wat ze instinctief ondersteunen.

	Op basis van deze hoofdformaten krijgen we de 4 sociale stijlen. (Bijlage 1)
Activiteit	<p>Je legt het verband tussen de oefening “blind vierkant”, observatie en theorie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Je presenteert de 2 assen, x-as (introvert - extravert) en y-as (gevoel - resultaten) 2. Je tekent het kruis op de flipchart en je legt uit: introvert en extravert; gevoel en resultaten 3. Je vraagt de deelnemers om hun naam te schrijven op de plaats en in de stijl waarin ze zichzelf herkennen. 4. Je stelt vragen: <ul style="list-style-type: none"> - Waarom heb je je naam op die plaats en in die stijl geschreven? - Hoe heb je dit gezien in de oefening, Blind Vierkant? - Is dit ook herkenbaar voor de andere deelnemers? - 5. Je praat over de verschillende sociale stijlen, je presenteert ze in de PowerPoint en je geeft voorbeelden van zaken die je hebt geobserveerd tijdens de blinde vierkant oefening.
Beoordeling	<p>Welk citaat hoort bij welke stijl:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geef me tijd. Ik zal het JUIST doen. - Laat me zien dat je erom geeft – Ik zal het met ZORG doen. - Betrek me erbij - ik doe het MET JOU. - Wees slim, wees snel, wees weg – Ik zal het NU doen.

Bijlage I

Op basis van deze hoofdconcepten verkrijgen we de 4 sociale stijlen.



Als je de 'Analist'-stijl volgt, word je gemotiveerd door kwaliteit, perfectie en correctheid.

- **Je houdt van:** schema's, lijsten, correcte procedures, consistent zijn, accuraat zijn en graag denken voordat je handelt. Je houdt ervan om duidelijk en precies te zijn.
- **Je bent sterk in:** het grondig analyseren van zaken en het aangeven van fouten. Je bent ordelijk. Maar soms verlies je je te veel in de details, je bent een beetje flauw en te voorzichtig.
- **Je haat:** fouten maken, kritiek krijgen, snel beslissingen moeten nemen en onvoldoende tijd hebben voor analyse en evaluatie, dingen niet goed begrijpen.

Als je de 'El Sympatico' stijl volgt, word je gemotiveerd door goede relaties, waardering en een rustige leefomgeving.

- **Je houdt van:** voorspelbaarheid, routine, samenwerken en je specialiteit kunnen gebruiken. Je houdt rekening met je gevoelens voordat je handelt.
- **Je bent sterk in:** anderen helpen, de vrede bewaren en heel loyaal zijn. Maar soms kruip je in je schulp, je bent koppig en te bescheiden.
- **Je haat:** niet weten waar je aan toe bent, onzekerheid, onenigheid en je opgejaagd voelen.

Je gebruikt de Promoterstijl: gemotiveerd door erkenning, populariteit en plezier

- **Je houdt van:** een vriendelijke sfeer, vrijheid om te praten en grappen te maken. Je houdt rekening met je gevoelens voordat je handelt.
- **Je bent sterk in:** het overtuigen en motiveren van anderen. Je bent altijd opgewonden, maar soms overdrijf je, je praat te veel en je maakt dingen niet af.
- **Je haat:** tijdschema's, afwerkingskaders, routine, afwijzing, deadlines en onvriendelijke mensen.

Je gebruikt de dirigent / koorleiderstijl: gemotiveerd door resultaten, actie en doelen!

- **Je houdt van:** uitdagingen, afwisseling, moeilijke taken, vrijheid van handelen en het nemen van de leiding. Je denkt graag na voordat je handelt.
- **Je bent sterk in:** het overtuigen en motiveren van anderen. Je kan snel problemen oplossen, risico's nemen en het zijn van de doorslaggevende factor. Maar soms komt het over als autoritair en ongeduldig en vergeet je de details.
- **Je haat:** Als mensen de controle willen overnemen, aan je beslissingen twijfelen of je proberen te misbruiken.

Activiteit A/4 - De bergoefening

Fase	Actief experimenteren	Tijd	Ongeveer 30 minuten
Doelstelling en van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: <ol style="list-style-type: none"> 1. om hun kennis over sociale rollen toe te passen in een real life case. Ze kunnen de 4 stijlen herkennen en beschrijven hoe ze typisch zullen handelen in een situatie. 		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Slides met een beeld van de berg Bord		
Inhoud	De deelnemers kennen het model van de maatschappelijke rollen met sterke en zwakke punten al. In dit deel proberen ze deze kennis toe te passen op een levensechte hypothese.		
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laat het beeld van de berg zien en vertel het volgende verhaal: "Je gaat een berg beklimmen met een team van verschillende sociale rollen. Hoe ga je de rollen herkennen? Wat gaan ze doen? Wat zullen ze zeggen? Hoe gaan ze zich in groepsverband gedragen? Hoe bereiden ze zich voor op de beklimming? Hoe gaan ze hiermee om?" 2. Vraag de deelnemers om kenmerken van elke sociale rol te formuleren. 3. Bijvoorbeeld: <ol style="list-style-type: none"> a. Hoe herken je de groene/rode/blauwe/gele stijl? 4. Dit is een groepsreflectie, je kunt de deelnemers ook in kleine groepjes 		



	<p>verdelen en ze in groepjes laten brainstormen met groepsfeedback achteraf. Geef ze in dat geval een eindtijd.</p>
	
<p>Beoordeling</p>	<p>Zie boven.</p> <p>Juiste antwoorden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geel - zijn erg enthousiast, praten veel, nemen wat zijpaadjes, gaan misschien de verkeerde kant op en komen nooit op de top - het zal een zeer optimistische, leuke klim zijn met veel energie. - Groen - zijn zeer behulpzaam voor anderen: dragen de tassen van vermoeide collega's, praten in kleine groepen, volgen de regels en houden het veilig. - Blauw - zijn zeer goed voorbereid: ze hebben gereedschap en richtlijnen voor alles, ze weten bijvoorbeeld precies welke uitrusting nodig is (bijv. temperatuur op de weg, de beste wandelschoenen, ...) - houden het veilig en genieten graag van het uitzicht, ze praten niet de hele tijd en genieten ook van de stilte. - Rood - zijn zeer competitief en vastbesloten om de piek te bereiken op korte tijd – zullen zeer snel zijn en misschien niet genieten van de weg zelf, maar wel zeer tevreden zijn wanneer ze het doel / de top hebben bereikt.

Activiteit B/1 - Wedstrijdje Belbin's Teamrollen

<p>Fase</p>	<p>Abstracte conceptualisatie</p>	<p>Tijd</p>	<p>45 min. totaal</p>
--------------------	-----------------------------------	--------------------	-----------------------



<p>Doelstelling en van de activiteiten</p>	<p>Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> om te begrijpen wat de verschillende teamrollen zijn. om zich zelf te identificeren met de verschillende teamrollen. 																																																					
<p>Materialen die nodig zijn voor de activiteit</p>	<p>Maak een enveloppe met daarin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De negen teamrollen, elk op een apart A4-papier - Negen definities op kleiner papier (A5), elk op een apart papier <p>Je probeert altijd groepen van 3 personen te vormen, maximum 4, dus je moet meer dan 1 enveloppe maken.</p>																																																					
<p>Inhoud</p>	<p>Volgens de theorie van teamrollen zijn er specifieke verschillende teamrollen. Deze rollen kunnen functioneel, organisatorisch, persoonlijk of zelfs vakkundig zijn. Elk team zou moeten bestaan uit verschillende teamrollen, afhankelijk van de specifieke doelen die het team wil bereiken.</p> <div data-bbox="363 880 1409 1653" style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">BELBIN'S 9 TEAM ROLES</p> <p style="text-align: center;">Enter your sub headline here</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Team Role Contribution</th> <th style="text-align: center;">Allowable Weakness</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); text-align: center;">Thinking</td> <td>Plant</td> <td>PL</td> <td></td> <td>Creative, Imaginative, Free thinking. Generate ideas and solves hard problems</td> <td>Ignores incidentals. Too Pre-occupied to fully communicate.</td> </tr> <tr> <td>Monitor Evaluator</td> <td>ME</td> <td></td> <td>Sober, strategic and discerning. Sees all options and judges accurately.</td> <td>Lacks drive and ability to inspire others. Can be overly critical.</td> </tr> <tr> <td>Specialist</td> <td>SP</td> <td></td> <td>Single minded, self starting, dedicated. Provides rare knowledge and skills.</td> <td>Contributes only on a narrow front. Dwells on Technicalities.</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); text-align: center;">Action</td> <td>Shaper</td> <td>SH</td> <td></td> <td>Challenging, dynamic, thrives on pressure. Has drive to overcome obstacles.</td> <td>Prone to provocation. Offends People's feelings.</td> </tr> <tr> <td>Implementer</td> <td>IMP</td> <td></td> <td>Practical, reliable, efficient. Turns ideas into actions and organizes tasks.</td> <td>Somewhat inflexible. Slow to respond to new possibilities.</td> </tr> <tr> <td>Completer Finisher</td> <td>CF</td> <td></td> <td>Painstaking, conscientious, anxious. Finds errors. Polishes and perfects.</td> <td>Inclined to worry unduly. Reluctant to delegate.</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); text-align: center;">People</td> <td>Coordinator</td> <td>CO</td> <td></td> <td>Mature, confident, identifies talent. Clarifies goals. Delegates effectively.</td> <td>Can be seen as manipulative. Offloads own share of the work.</td> </tr> <tr> <td>Team Worker</td> <td>TW</td> <td></td> <td>Co-operative, perceptive and diplomatic. Listens and averts friction.</td> <td>Indecisive in crunch situations. Avoids confrontation.</td> </tr> <tr> <td>Resource Investigator</td> <td>RI</td> <td></td> <td>Outgoing, enthusiastic, Communicative. Explores opportunities, develops contacts.</td> <td>Over optimistic. Loses interest, once initial enthusiasm expires.</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p style="text-align: right; margin-top: -10px;">Zie</p> <p>meer uitleg over Belbin in de bijlage</p>			Team Role Contribution		Allowable Weakness	Thinking	Plant	PL		Creative, Imaginative, Free thinking. Generate ideas and solves hard problems	Ignores incidentals. Too Pre-occupied to fully communicate.	Monitor Evaluator	ME		Sober, strategic and discerning. Sees all options and judges accurately.	Lacks drive and ability to inspire others. Can be overly critical.	Specialist	SP		Single minded, self starting, dedicated. Provides rare knowledge and skills.	Contributes only on a narrow front. Dwells on Technicalities.	Action	Shaper	SH		Challenging, dynamic, thrives on pressure. Has drive to overcome obstacles.	Prone to provocation. Offends People's feelings.	Implementer	IMP		Practical, reliable, efficient. Turns ideas into actions and organizes tasks.	Somewhat inflexible. Slow to respond to new possibilities.	Completer Finisher	CF		Painstaking, conscientious, anxious. Finds errors. Polishes and perfects.	Inclined to worry unduly. Reluctant to delegate.	People	Coordinator	CO		Mature, confident, identifies talent. Clarifies goals. Delegates effectively.	Can be seen as manipulative. Offloads own share of the work.	Team Worker	TW		Co-operative, perceptive and diplomatic. Listens and averts friction.	Indecisive in crunch situations. Avoids confrontation.	Resource Investigator	RI		Outgoing, enthusiastic, Communicative. Explores opportunities, develops contacts.	Over optimistic. Loses interest, once initial enthusiasm expires.
		Team Role Contribution		Allowable Weakness																																																		
Thinking	Plant	PL		Creative, Imaginative, Free thinking. Generate ideas and solves hard problems	Ignores incidentals. Too Pre-occupied to fully communicate.																																																	
	Monitor Evaluator	ME		Sober, strategic and discerning. Sees all options and judges accurately.	Lacks drive and ability to inspire others. Can be overly critical.																																																	
	Specialist	SP		Single minded, self starting, dedicated. Provides rare knowledge and skills.	Contributes only on a narrow front. Dwells on Technicalities.																																																	
Action	Shaper	SH		Challenging, dynamic, thrives on pressure. Has drive to overcome obstacles.	Prone to provocation. Offends People's feelings.																																																	
	Implementer	IMP		Practical, reliable, efficient. Turns ideas into actions and organizes tasks.	Somewhat inflexible. Slow to respond to new possibilities.																																																	
	Completer Finisher	CF		Painstaking, conscientious, anxious. Finds errors. Polishes and perfects.	Inclined to worry unduly. Reluctant to delegate.																																																	
People	Coordinator	CO		Mature, confident, identifies talent. Clarifies goals. Delegates effectively.	Can be seen as manipulative. Offloads own share of the work.																																																	
	Team Worker	TW		Co-operative, perceptive and diplomatic. Listens and averts friction.	Indecisive in crunch situations. Avoids confrontation.																																																	
	Resource Investigator	RI		Outgoing, enthusiastic, Communicative. Explores opportunities, develops contacts.	Over optimistic. Loses interest, once initial enthusiasm expires.																																																	
<p>Activiteit</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zeg dat je een model gaat introduceren dat meer inzicht geeft in de rol die iemand in een groep op zich neemt. 2. Verdeel de groep in kleinere subgroepen (max. 4, min. 3 per groep) 3. Zeg hen dat ze 2 à 3 minuten hebben om de taak te voltooien. 4. De opdracht is: je krijgt een enveloppe met 9 verschillende rollen en 9 sterke en zwakke punten die bij die rol horen. Jouw taak is om de rol te combineren met 																																																					



	hun bijhorende sterktes/zwaktes.
Beoordeling	Je presenteert het juiste antwoord en de groep berekent hoeveel goede/verkeerde antwoorden ze hebben.

Activiteit B/2 - Verzamelen van een team

Fase	Actief experimenteren	Tijd	45 min.
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: om de rol die ontbreekt in het team te herkennen en toe te wijzen om de zaak op te lossen.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	3 koffers op een slide in de PPT Een gedrukt blad van bijlage 4		
Inhoud	<p>Case: Henk en Hans</p> <p>Hans is een plant in hart en nieren. Hij scoort meer dan 60% op die rol in de Belbin-test. De overige 40% is ook zeer gelijkmatig verdeeld over de andere rollen. Henk is een vormgever. Hij dramatiseert, duwt en bedreigt. Hij heeft een harde stem en ziet elke situatie als een situatie die hij persoonlijk moet veranderen. Hans en Henk lijken niet op elkaar. Je kunt ook zeggen 'Hans en Henk vullen elkaar mooi aan'. Maar zo is het niet.</p> <p>Een plant is zeer creatief en intelligent. Maar tegelijkertijd is hij ook wat teruggetrokken. Het nadeel hiervan kan zijn dat hij zijn denkkraft en creativiteit gebruikt voor de verkeerde dingen. Hij krijgt niet genoeg informatie over wat er aan de hand is. Het team is dan ook goed gediend met Hans als extravert. Maar ja, als Henk echt in beweging is, jaagt hij Hans terug in zijn schulp. Als mensen een bepaalde rol nogal extreem vervullen en niet echt een andere rol bezitten, zijn bepaalde combinaties erg ongelukkig. Dat hangt natuurlijk af van de kwaliteit van de andere teamleden.</p> <p>Welke rol heeft Henk nodig in het team om hem te helpen?</p> <p>Welke rol heeft Hans in het team nodig om hem te helpen?</p>		



	<p>Case: uw bedrijf wil een campagne tegen alcoholmisbruik ontwikkelen en lanceren. Welke rollen zou je zeker opnemen in dit team en waarom?</p> <p>Case: uw organisatie heeft het moeilijk. U bent verantwoordelijk voor het leiden van de organisatie tijdens een herstructurering. U moet het samen met een team van andere mensen voorbereiden. Welke rollen zou u zeker in dit team opnemen en waarom?</p>
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verdeel de groep in duo's. 2. Geef de instructie: u krijgt 3 cases waarin u moet beslissen welke rollen het team echt nodig heeft. 3. Geef de tijdsinstructies: 30 minuten max.
Beoordeling	<p>Creër een groepsdiscussie waarbij de verschillende teams hun antwoord presenteren.</p> <p>Oplossing 1: Een goede teamworker belt Henk zoveel mogelijk op. Een goede voorzitter neemt Hans aan de kant en hij dimt het lawaai van Henk.</p> <p>Oplossing 2: je hebt veel creativiteit nodig. Er is behoefte aan planten en middenonderzoekers.</p> <p>Oplossing 3: Een team dat zich moet voorbereiden op een reorganisatie zal een grote behoefte hebben aan rollen waarin altruïsme en strengheid ruimschoots vertegenwoordigd zijn. Bij een reorganisatie is het ontwikkelen van draagvlak en het zorgvuldig volgen van een traject van groot belang.</p>

Activiteit B/3 - Team Oefening van de Woestijn

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 45 minuten - 1 uur
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn om:		
	-		



Materiaal n die nodig zijn voor de activiteit	Formulier voor het invullen van de oefening
Inhoud	<p>De woestijnoefening</p> <p>Instructies voor de individuele oplossing</p> <p>15 juli, 10 uur 's ochtends, je bent neergestort in de woestijn ten zuidoosten van de Verenigde Staten. Het tweemotorige vliegtuig en het lichaam van de piloot en copiloot zijn volledig verkoold. Alleen het skelet van het vliegtuig is overgebleven. Een groot geluk: er zijn geen passagiers gewond geraakt.</p> <p>De piloot heeft zijn positie niet kunnen signaleren voordat hij neerstortte. Op basis van de aanwijzingen die op de grond zijn gevonden, kan echter worden aangenomen dat het vliegtuig zich op 100 km afstand van de baan bevond.</p> <p>Een kwartier voor het neerstorten liet de piloot ons weten dat er op 115 km, in de richting van het zuidoosten, een mijn was, dus een bewoond punt.</p> <p>Het terrein om je heen is relatief vlak, er staan wat cactussen, alles is droog en verlaten.</p> <p>Het laatste weerbericht gaf een temperatuur aan op de grond van 55°C. Je draagt lichte kleding: shirt met korte mouwen, lange broek, klassieke stadsschoenen. Ieder van jullie heeft een zakdoek.</p> <p>Probleem</p> <p>Voordat het vliegtuig in brand vloog, kon je 15 objecten die op het bijgevoegde blad staan, redden.</p> <p>Jouw opdracht is om deze objecten te classificeren volgens hun belang op het gebied van 'overleven in de woestijn'.</p> <p>Het hoofdoject wordt nummer 1 en het minst belangrijke nummer 15.</p> <p>U gaat ervan uit dat het aantal overlevenden overeenkomt met het aantal deelnemers in uw groep en dat u heeft besloten om bij elkaar te blijven.</p>



Overleven in de woestijn: antwoordblad voor de instructeur.

OBJECTEN/MATERIAAL	Classificatie van deskundigen	Uitleg
Zaklampen met 4 batterijen	4	Om de aandacht op zichzelf te vestigen
1 snijmes	6	Gereedschap
Vluchtkaart van de regio	12	Er zijn geen aanwijzingen van de omgeving
Grote regenjas in kunststof	7	condensatie
Magnetisch kompas	11	Optie: helemaal niet bewegen
EHBO-koffer	10	Niemand raakte gewond
Colt 45	8	Om de aandacht op zichzelf te vestigen
Een witte en een rode parachute	5	Bescherming tegen de zon + aandacht
1000 tabletten zout	15	Alleen nuttig als er genoeg water is
1 liter water per persoon	3	Bewijsmateriaal
Boek: voedsel in de woestijn	13	Het is fataal om in deze omstandigheden te eten
2 zonnebrillen per persoon	9	Oogbescherming tegen de zon
2 liter vodka	14	Bevordert uitdroging
1 mantel per persoon	2	Bescherming tegen de zon
1 spiegel	1	Om de aandacht op zichzelf te vestigen

Activiteit

Je legt de link tussen de theorie en de actieve experimenteerfase:

1. Lees de inleiding
2. Deel het formulier 'overleven in de woestijn' uit (zie bijlage).
3. Laat de deelnemers eerst individueel de eerste kolom invullen
4. Vertel de groep dat ze 30 minuten de tijd hebben om met een gezamenlijke beslissing van de GROEP te komen over de juiste volgorde.
5. Begin

Beoordeling

Na de oefening:

1. Vraag 1 deelnemer om de antwoorden van de GROEP te geven (kolom 2)
2. Schrijf de antwoorden van de deskundigen op het bord / de flipchart op.
3. Vraag de deelnemers om kolom 4-5-6 te berekenen.

Laat de deelnemers hun resultaat aan de groep presenteren.

Activiteit B/4 - Vragenlijst

Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	Ongeveer 30 minuten
Doelstelling en van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn om: de eigen teamrol en de kracht en zwaktes die hen vergezellen te identificeren.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	De vragenlijst: een per deelnemer De verschillende teamrollen op A4-papier		
Inhoud	Zie de vragenlijst in bijlage I		
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leg de vragenlijst uit door de inleiding te lezen: Deze test bepaalt welke teamrollen het beste bij u passen. Kies voor elk van de onderstaande activiteiten of kwaliteiten welke het beste bij u past. Als beide op u van toepassing zijn, moet u degene kiezen die het beste bij uw persoonlijkheid past. 2. Deel de vragenlijst uit aan elke deelnemer 3. Laat hen deze individueel invullen 4. Loop rond en beantwoord vragen indien nodig 		
Beoordeling	<p>Na het invullen van de vragenlijst vraag je de deelnemers om op te staan en visueel te laten zien wat hun belangrijkste uitkomst is door de verschillende rollen op het terrein vast te leggen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welke rol past het best bij hen? 2. Zijn ze verrast of niet? Waarom? 3. Heb je deze rol in de oefening van de woestijn laten zien? Laat je ze naar een andere rol lopen als dat nodig is? 4. Hoe heb je dit laten zien in de woestijnoefening? 		

Bijlage I: overleven in de woestijn

Overleven in de woestijn

	1	2	3	4	5	6
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------



Objecten	INDIV	GROEP	EXPERTS	1 - 3	2 - 3	1 - 2
Zaklampen met 4 batterijen						
1 snijmes						
Vluchtkaart van de regio						
Grote kunststof regenjas						
Magnetisch kompas						
Eerste hulp koffer						
Colt 45						
Een witte en een rode parachute						
1000 tabletten zout						
1 liter water per persoon						
Boek: voedsel in de woestijn						
2 zonnebrillen per persoon						
2 liter wodka						
1 mantel per persoon						
1 spiegel						
			TOTAAL			

Bijlage II : toelichting bij Belbin

Uit onderzoek bleek dat de meest succesvolle teams bestonden uit een gevarieerde mix van gedragingen.

Ze ontdekten dat er negen clusters van gedrag zijn - deze werden 'Teamrollen' genoemd. Elk team heeft toegang nodig tot elk van de negen Teamrollen om een goed presterend team te worden. Dit betekent echter niet dat elk team negen mensen nodig heeft! De meeste mensen zullen twee of drie Teamrollen hebben waar ze het meest comfortabel mee zijn, en dit kan in de loop van de tijd veranderen. Elke Teamrol heeft zijn sterke en zwakke punten, en elk van hen is even belangrijk. Het is echter niet altijd nodig om alles tegelijk te doen - het is belangrijk om eerst naar de teamdoelstellingen te kijken en uit te zoeken welke taken moeten worden uitgevoerd. Als dit eenmaal is gedaan, kan worden besproken welke en wanneer het gedrag van elke teamrol moet worden gebruikt.

Niets van dit alles is mogelijk zonder dat een persoon een Belbin Self-Perception Inventory invult en feedback vraagt aan zijn of haar collega's. Het Belbin Individual Report dat wordt opgesteld, zal

helpen de sterke (en zwakke) punten van het individuele teamlid aan te wijzen om die te communiceren en te delen met de rest van het team.¹



Bijlage III: vragenlijst Teamrollen Belbin

Verdeel voor elk onderdeel in totaal tien punten over de zinnen die volgens u het beste uw gedrag beschrijven. Deze punten kunnen over meerdere zinnen worden verdeeld. In extreme gevallen kunnen ze over alle zinnen worden verdeeld of kunnen er tien punten aan één enkele zin worden gegeven.

1. Ik krijg voldoening in een baan omdat:

- a) Ik geniet van het analyseren van situaties en het afwegen van alle mogelijke keuzes.
- b) Ik ben geïnteresseerd in het vinden van praktische oplossingen voor problemen.
- c) Ik heb graag het gevoel dat ik goede werkrelaties bevorder.
- d) Ik kan een sterke invloed hebben op de besluitvorming.
- e) Ik kan mensen ontmoeten die misschien iets nieuws te bieden hebben.
- f) Ik kan mensen zover krijgen dat ze het eens worden over een noodzakelijke

¹ <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

handelwijze.

- (g) Ik voel me in mijn element wanneer ik een taak mijn volledige focus kan geven.
- (h) Ik vind het leuk om een gebied te vinden dat mijn verbeelding prikkelt.

2. Mijn kenmerkende benadering van groepswerk is :

- a) Ik heb een milde interesse in het beter leren kennen van collega's.
- b) Ik aarzel niet om de standpunten van anderen te betwisten of om zelf een minderheidsstandpunt in te nemen.
- c) Ik kan meestal een argument vinden om ondeugdelijke stellingen te weerleggen.
- d) Ik denk dat ik het talent heb om dingen te laten werken als er eenmaal een plan in werking moet worden gesteld.
- e) Ik heb de neiging om het voor de hand liggende te vermijden en met het onverwachte naar buiten te komen.
- f) Ik breng een vleugje perfectionisme in elke teamjob die ik onderneem.
- g) Ik ben bereid gebruik te maken van contacten buiten de groep zelf.
- (h) Hoewel ik geïnteresseerd ben in alle standpunten, aarzel ik niet om een beslissing te nemen als er eenmaal een beslissing moet worden genomen.

3. Wanneer u betrokken bent bij een project met andere mensen:

- (a) Ik heb de bekwaamheid om mensen te beïnvloeden zonder ze onder druk te zetten.
- b) Mijn algemene waakzaamheid voorkomt dat er onzorgvuldige fouten worden gemaakt of dat er zaken ontbreken.
- c) Ik ben bereid om aan te dringen op actie om ervoor te zorgen dat er op de vergadering geen tijd verloren gaat of dat het hoofddoel uit het oog verloren wordt.
- d) Ik kan erop rekenen dat ik iets origineels zal bijdragen.
- e) Ik ben altijd bereid om een goede suggestie in het algemeen belang te ondersteunen.
- f) Ik ga graag op zoek naar de laatste nieuwe ideeën en ontwikkelingen.
- (g) Ik geloof dat mijn vermogen tot koelbloedig oordelen door anderen wordt gewaardeerd.
- (h) Ik kan erop vertrouwen dat al het essentiële werk georganiseerd is.

4. Wat ik geloof dat ik kan bijdragen aan een team:

- a) Ik denk dat ik snel nieuwe kansen kan zien en benutten.

- b) Ik kan goed werken met een breed scala aan mensen.
- c) Ideeën produceren is een van mijn natuurlijke kwaliteiten.
- (d) Mijn vermogen ligt in het feit dat ik in staat ben om mensen te motiveren wanneer ik merk dat ze iets waardevols kunnen bijdragen aan de groepsdoelstellingen.
- (e) Mijn vermogen om te volgen heeft veel te maken met mijn persoonlijke effectiviteit.
- f) Ik ben bereid om tijdelijke impopulariteit onder ogen te zien als dit uiteindelijk tot waardevolle resultaten leidt.
- g) Ik voel snel aan wat er waarschijnlijk gaat werken in een situatie waarmee ik vertrouwd ben.
- h) Ik kan een beargumenteerd verzoek om alternatieve maatregelen indienen zonder dat daar vooringenomenheid of vooroordelen aan te pas komen.

5. Als ik een mogelijke tekortkoming in het teamwerk heb, kan dat om volgende redenen zijn:

- a) Ik voel me niet op mijn gemak tenzij de vergaderingen goed gestructureerd en gecontroleerd zijn en over het algemeen goed worden geleid.
- b) Ik ben geneigd om te genereus te zijn ten opzichte van anderen die een waardevol standpunt hebben dat niet goed werd uitgedragen.
- c) Ik heb de neiging om veel te praten als de groep eenmaal op nieuwe ideeën is gekomen.
- d) Mijn objectieve kijk op zaken maakt het voor mij moeilijk om gemakkelijk en enthousiast met collega's mee te doen.
- e) Ik word soms gezien als krachtig en autoritair als er iets gedaan moet worden.
- f) Ik vind het moeilijk om leiding te geven op de voorgrond, misschien omdat ik te veel op de groeps sfeer reageer.
- (g) Ik ben geneigd om me te veel te laten meeslepen door ideeën die bij me opkomen en zo uit het oog te verliezen wat er gebeurt.
- (h) Mijn collega's zien me als iemand die zich zorgen maakt over details en de mogelijkheid dat iets mis kan gaan.

6. Als ik plotseling een moeilijke taak krijg met beperkte tijd en onbekende mensen:

- a) Ik wil me graag in een hoekje terugtrekken om een uitweg uit de impasse te vinden voordat ik me uitspreek.
- b) Ik zou bereid zijn om samen te werken met de persoon die de meest positieve benadering heeft laten zien, hoe moeilijk die ook is.
- c) Ik zou een manier vinden om de omvang van de taak te verminderen door vast te stellen welke verschillende personen het best kunnen bijdragen.
- d) Mijn natuurlijke gevoel van urgentie zou helpen om ervoor te zorgen dat we niet

achterop raken op schema.

- e) Ik geloof dat ik het hoofd koel zou houden en mijn vermogen om objectief te denken zou behouden.
- f) Ik zou ondanks druk een standvastig doel blijven nastreven.
- g) Ik zou bereid zijn om een positieve voorsprong te nemen als ik het gevoel heb dat de groep geen vooruitgang boekt.
- h) Ik zou de discussie openen om nieuwe gedachten te stimuleren en iets in beweging te brengen.

7. Met betrekking tot de problemen die ik bij het werken in groepen tegenkom:

- a) Ik ben geneigd mij ongeduldig te tonen met degenen die de vooruitgang belemmeren.
- b) Anderen kunnen mij bekritisieren omdat ik te analytisch en onvoldoende intuïtief ben.
- c) Mijn wens om ervoor te zorgen dat het werk naar behoren wordt uitgevoerd, kan de procedure vertragen.
- d) Ik heb de neiging me vrij gemakkelijk te vervelen en vertrouw op een of twee stimulerende leden om me uit te dagen.
- e) Ik vind het moeilijk om aan de slag te gaan tenzij de doelstellingen duidelijk zijn.
- f) Ik ben soms slecht in het uitleggen en verduidelijken van complexe zaken die gebeuren.
- g) Ik ben voorzichtig om aan anderen dingen te vragen die ik zelf niet kan doen.
- h) Ik aarzel om mijn punten over te brengen als ik op echte tegenstand stuit.

Berekening van de scores

Sectie	CW	CH	SH	PL	RI	ME	TW	CF
1	(b)	(f)	(d)	(h)	(e)	(a)	(c)	(g)
2	(d)	(h)	(b)	(e)	(g)	(c)	(a)	(f)
3	(h)	(a)	(c)	(d)	(f)	(g)	(e)	(b)
4	(g)	(d)	(f)	(c)	(a)	(h)	(b)	(e)



5	(a)	(b)	(e)	(g)	(c)	(d)	(f)	(h)
6	(f)	(c)	(g)	(a)	(h)	(e)	(b)	(d)
7	(e)	(g)	(a)	(f)	(d)	(b)	(h)	(c)
TOTAAL								

Bijlage III: overzicht van teamrollen

	Nauwkeurigheid	Emotionaliteit	Creativiteit	Altruïsme	Extraversie/dominantie	Inlichtingendienst
<u>Plant</u>	--	++	++	--	+/-	++
<u>coördinator</u>	+	++	+/-	+	++	+/-
<u>vormgever</u>	--	--	+/-	--	++	+/-
grondstoffenonderzoeker	+/-	++	+	+/-	++	+/-
<u>Uitvoerder</u>	++	++	--	+	--	+/-
<u>Monitor</u> evaluator	-	+	--	+	--	++
Teamwerker	-	+/-	+/-	++	+/-	+/-
<u>Zorgdrager</u>	++	--	--	-	--	+/-
Specialist	++	--	+	-	+/-	++

Activiteit C/1 - Kwaliteitsmonitoring

Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	Ongeveer 30 minuten	
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn om: hun eigen kwaliteiten te identificeren en een dieper inzicht te hebben in wat deze kwaliteit werkelijk betekent.			
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Een groot stuk papier/flipchart-papier Stiften Een pakje met verschillende kwaliteiten en valkuilen: schrijf ze op kleine kaartjes.			
Inhoud	Objective Observant Open Optimistic Orderly Organized Original Painstaking Passionate Patient Patriotic Peaceful Perceptive Perfectionist Personable Persuasive Planner Playful Polished Popular Practical Precise Principled Profound Protean Protective	Providential Prudent Punctual Purposeful Rational Realistic Reflective Relaxed Reliable Resourceful Respectful Responsible Responsive Reverential Romantic Rustic Sage Sane Savvy Scholarly Scrupulous Secure Selfless Self-critical Self-defacing Self-denying	Self-reliant Self-sufficient Sensitive Sentimental Seraphic Serious Sexy Sharing Shrewd Simple Skillful Sober Sociable Solid Sophisticated Spontaneous Sporting Stable Steadfast Steady Stoic Strong Studious Suave Subtle Sweet	Sympathetic Systematic Tasteful Teacher Thorough Tidy Tolerant Tractable Trusting Uncomplaining Understanding Un-dogmatic Upright Urbane Venturesome Vivacious Warm Well-bred Well-read Well-rounded Winning Wise Witty Youthful
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voorbereiding: Verspreid de verschillende woorden over de kamer 2. Geef elke deelnemer een stuk papier en een stift. 3. Laat ze hun eigen naam opschrijven op het midden van het papier. 4. Leg de oefening uit: "we gaan een mindmap maken van wie je vandaag bent. Je gaat door de kamer lopen en elk woord dat het beste bij je persoonlijkheid past opschrijven. 			

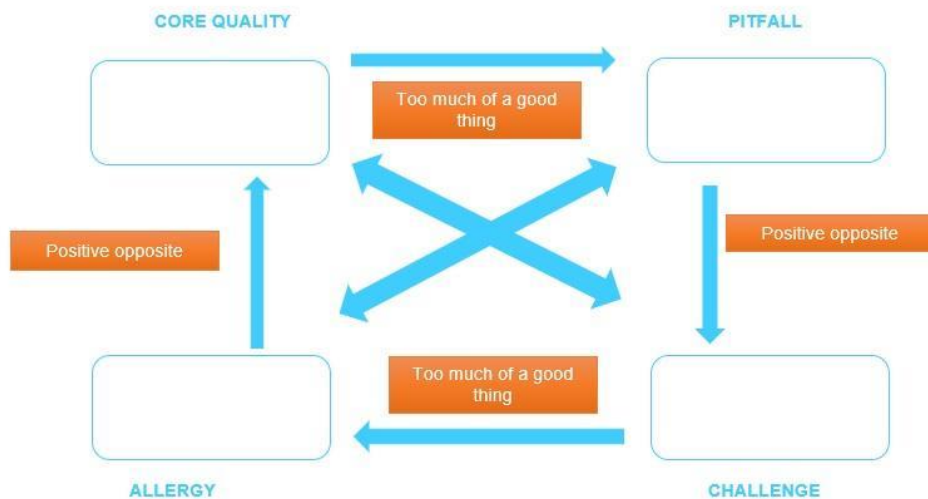


Beoordeling	<p>Na het individuele deel van de oefening:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Koppel 2 individuen samen en laat ze hun kwaliteiten met elkaar delen. 2. Als ze dezelfde kwaliteit hebben, laat hen die omcirkelen en uitleggen wat de kwaliteit betekent. Bijvoorbeeld: als beide individuen de kwaliteit 'flexibel' hebben opgeschreven, moeten ze elkaar uitleggen wat flexibel voor hen persoonlijk betekent door misschien een voorbeeld te geven. Flexibel kan een duidelijk vermogen zijn om zich te kunnen aanpassen aan nieuwe, andere of veranderende eisen of het kan een flexibel persoon zonder sterke overtuigingen betekenen.
--------------------	---

Activiteit C/2 - Theorie kernkwadranten

Fase	Abstracte conceptualisatie	Tijd	30 minuten
Doelstelling en van de module	<p>Aan het einde van deze module moeten de deelnemers in staat zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. om een diepere band met zichzelf te hebben. 2. Om contact te maken met verschillende persoonlijkheden op professioneel niveau om de teamresultaten te verbeteren. 3. Om verbinding te maken met een heel team dat bestaat uit verschillende persoonlijkheidstypes. Ze kennen hun behoeften, hun manier van leven en hun normen en waarden. Om begrip voor collega's met een andere rol te tonen 		
Thema-doelstelling en	<p>Aan het einde van dit thema moeten de deelnemers in staat zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. om een persoonlijke inschatting te maken van persoonlijke zwakheden en sterktes 2. om de impact te voelen/ervaren van hun sociale rol in een groep of een team 3. om hun eigen referentiekader te begrijpen om andere invalshoeken te kunnen zien 4. om deze verschillen te zien als complementair in plaats van tegengesteld. 		
Doelstelling en van de activiteiten	<p>Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn:</p> <p>Om te weten wat een kwaliteit, een valkuil, een allergie en een uitdaging betekent en hoe ze zich tot elkaar verhouden.</p>		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	<p>PPT met de uitleg</p> <p>Een voorbereidend voorbeeld van je eigen kwadrant</p> <p>Een extra voorbeeld voor de hele groep</p>		

Inhoud



Wat zijn kernkwaliteiten?

Kernkwaliteiten zijn volgens de auteur Daniel Ofman de specifieke krachten die iemand kenmerken. Iets waar je echt goed in bent, of waar je vaak door anderen voor wordt geprezen. Ze maken je tot de persoon die je nu bent. Je vindt deze kwaliteiten zo voor de hand liggend, dat je er weinig aandacht aan besteedt. Je gelooft dat iedereen dit kan. Ze kleuren de manier waarop je naar de dingen kijkt, hoe je je gedraagt, hoe je met anderen omgaat en wat je stoort aan hun gedrag.

Kernkwaliteiten zijn ook de positieve punten/kenmerken die een ander zal gebruiken om je te beschrijven als aan hem/haar gevraagd wordt dat te doen. Soms zijn je kernkwaliteiten zo duidelijk voor wie je als persoon bent en hoe je je in het leven gedraagt dat je niet begrijpt dat anderen niet zoals jij zijn of zich niet op dezelfde manier gedragen. Als je bijvoorbeeld geboren bent als een zeer daadkrachtig persoon dan zul je je zo gedragen, zonder enige extra inspanning of energie, maar dat betekent niet dat iedereen hetzelfde zal doen.

Kwaliteiten kunnen in valkuilen veranderen

Wanneer de grens is overschreden spreekt Daniel Ofman van een valkuil waarbij de kwaliteit een negatief effect heeft op de omgeving en vaak een obstakel vormt voor de persoon in kwestie (je kernkwaliteiten zijn 'te veel van het goede' geworden en je gaat te ver). Dit is een vertekening van de kwaliteit, de andere kant van de medaille; je kwaliteit wordt een zwakte. Een paar voorbeelden zijn:

- Een overdreven georganiseerde perfectionist zijn;
- Heel daadkrachtig zijn en in de valkuil lopen van opdringerig worden;
- Heel zelfverzekerd zijn, in overdrive gaan en daardoor arrogant overkomen.
- Heel behulpzaam zijn, in overdrive gaan en daardoor overkomen als bemoeizuchtig.



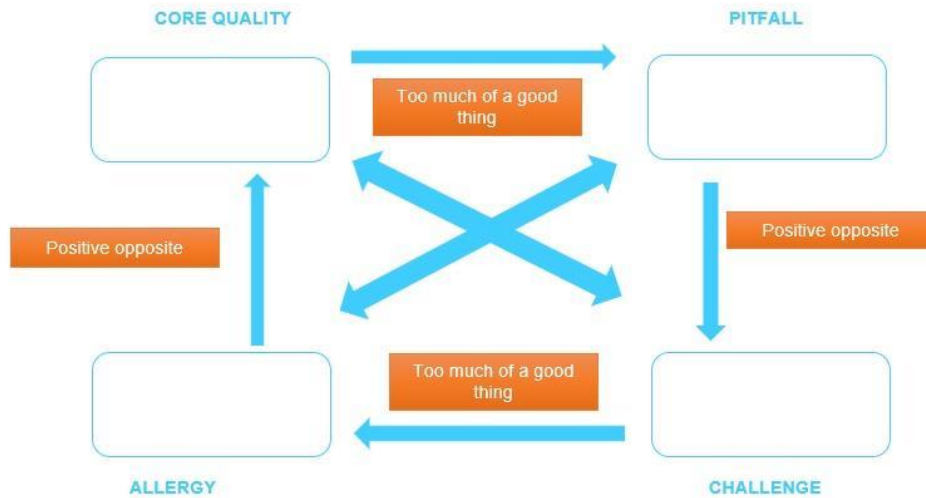
	<p>Uitdagingen</p> <p>Een uitdaging is het positieve tegenovergestelde van een valkuil. Voor een zeurende persoonlijkheid (de valkuil van het beslissend zijn) is het positieve tegenovergestelde (de uitdaging) geduld. De kernkwaliteit en de uitdaging zijn complementaire kwaliteiten. Wat je wilt bereiken om te groeien, is het vinden van een balans tussen beide. Als de uitdaging onderontwikkeld is, moet de kernkwaliteit worden verbeterd om de balans te vinden. Bijvoorbeeld: het is niet nodig om minder daadkrachtig te worden, maar om meer geduld te ontwikkelen, wat resulteert in geduldige daadkracht zonder zeuren. De uitdaging is dus altijd een aanvulling op de kernkwaliteit. Het helpt om niet in overdrive te gaan en in de valkuil te duiken.</p> <p>De uitdaging zorgt voor een balans die je valkuil en/of allergieën egaliseert en je helpt bij het bepalen van de kernkwaliteit van iemand anders. Als je bijvoorbeeld denkt dat iemand te grondig en te geduldig is, kan het zijn dat dit je uitdaging is (misschien ben je wel eens te opdringerig?). Je kunt veel leren van de mensen die je het meest ergeren. Door een bron van frustratie en stress om te zetten in een leermoment creëer je nieuwe energie en veerkracht.</p> <p>Valkuilen van een ander persoon: allergieën</p> <p>De kernkwaliteiten kunnen ook worden gebruikt om potentiële conflicten met de mensen om je heen te identificeren. Zoals iedereen zijn of haar kernkwaliteiten heeft, zo heeft ook iedereen allergieën. De allergie is het directe tegenovergestelde van de kernkwaliteit en het 'te veel van het goede' van de uitdaging. Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het negatieve tegenovergestelde van de kernkwaliteit 'daadkracht' is 'passiviteit'. Hoe meer mensen geconfronteerd worden met hun eigen allergie, hoe groter het risico dat ze in hun eigen valkuil duiken. De daadkrachtige persoon begint te zeuren als reactie op te veel passiviteit bij een ander. • Als je heel bescheiden en nederig bent, kun je je laten irriteren door mensen die altijd opscheppen over wat ze doen of hebben bereikt. <p>Zie bijlage I voor een voorbeeldlijst van kernkwadranten.</p>
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leg de verschillende aspecten van het model in afzonderlijke fasen uit. Begin met de kwaliteit. 2. Leg de definitie van een kwaliteit uit en vul je eigen kwaliteit in. 3. Doe dit voor alle 4 de aspecten van het model tot je een afgewerkt kernkwadrant hebt. Betrek de groep erbij door vragen te stellen als: <ol style="list-style-type: none"> a. Wat denk je dat de valkuil van... (jouw voorbeeld) kan zijn? b. Wat is er nog meer? 4. Vraag de groep of er nog iets onduidelijk is 5. Maak de theorie af door samen een nieuw voorbeeld te geven.
Beoordeling	Combineer:



	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een kwaliteit is: 2. Een valkuil is 3. Een uitdaging is 4. Een allergie is: <ol style="list-style-type: none"> a. iets wat je bewondert in andere mensen b. iets wat je als vanzelfsprekend beschouwt c. iets wat je haat in anderen d. iets waarvan mensen altijd zeggen: "daar moet je mee stoppen." <p>Oplissing: 1b, 2d, 3a, 4c</p>
--	--

Activiteit C/3 - Combineren om het juiste kwadrant te vormen

Fase	Actief experimenteren	Tijd	30 min.
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn om: kwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen te herkennen en juist te plaatsen.		
Materiaal die nodig zijn voor de activiteit	<p>4 lege kernkwadranten</p> <p>De combinatie van woorden op een kleiner papier (A5 of A6): alles op apart papier, maar houd één set van de combinaties bij elkaar in 1 enveloppe</p> <p>oplossingsdocument voor de instructeur</p>		
Inhoud	<p>Combinatie 1: bemoeizuchtig - onafhankelijkheid - hulpvaardig - afstandelijk/koud</p> <p>Combinatie 2: spontaniteit - gepland - consistent - onvoorspelbaar</p> <p>Combinatie 3: standvastigheid - flexibiliteit - stijfheid - chaotisch</p> <p>Combinatie 4: nauwkeurig - creatief - kieskeurig - onzorgvuldig</p>		



Activiteit

1. Geef de instructie aan de hele groep: In de volgende oefening vindt u 4 combinaties van 4 woorden. Elk woord staat voor een kernkwaliteit, een valkuil, een uitdaging of een allergie. Het is aan u om de juiste combinaties te maken en de woorden op de juiste plaats in het kwadrant te zetten.
2. Verdeel de groep in kleinere subgroepen (max. 3 personen per groep)
3. Geef een tijdsaanduiding: deze oefening duurt ongeveer 20 minuten.
4. Geef het materiaal aan de subgroep





Beoordeling

Na deze oefening moet de instructeur aan elke groep vragen om hun resultaat te presenteren.

De instructeur faciliteert dit proces door het stellen van vragen:

- Wat is je redenering achter deze beslissing?
- Hoe heb je dit bedacht?
-

Oplossing voor de instructeur:

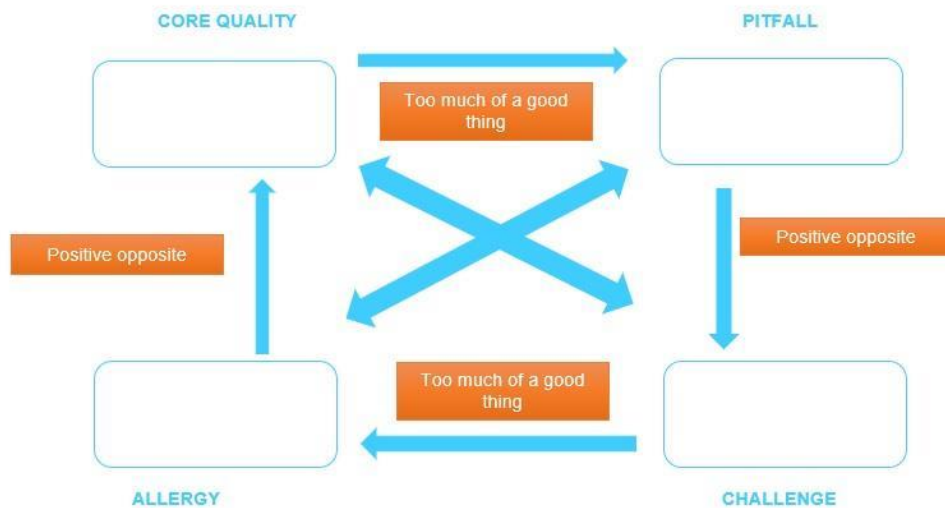
	Kwaliteit 	Valkuil 	Uitdaging 	Allergie 
1	Nuttig	Bemoeizuchtig	Onafhankelijk	Afstandelijk/koud



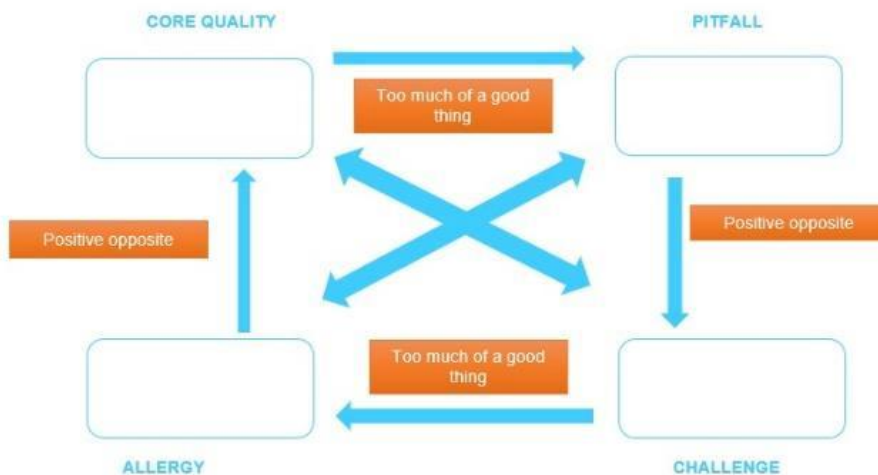
	2	Spontaniteit	Onvoorspelbaar	Consequent	Gepland	
	3	Flexibiliteit	Chaotisch	Stabiliteit	Stijfheid	
	4	Nauwkeurig	Kieskeurig	Creatief	Onzorgvuldig	

Activiteit C/4 - Gevallen om te raden wat het kernkwadrant is

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 2 uur (inclusief de beoordeling)
Doelstelling en van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: om met een eigen kernkwadrant voor de dag te komen.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Een leeg kernkwadrant 2 scenario's op een stuk papier of op slide Oplossingen voor de instructeur		
Inhoud	Case 1: Stel je voor dat een medewerker in je team de neiging heeft om af en toe problemen en spanningen te creëren. Hij volgt geen bevelen op en handelt gewoon op een manier die hem/haar het beste uitkomt. Welk kwadrant zit er achter dit alles?		



Case 2: Stel je voor dat een medewerker in je team staat voor waar hij in geloofd en dingen recht in je gezicht zegt (op een gepaste en ongepaste manier). Dit stoort zowel u als het team, wat regelmatig tot spanningen leidt. Welk kwadrant is mogelijk verborgen?



Case 3: Stel je voor dat een medewerker in je team zijn werk altijd veel te laat inlevert. Hij mist deadlines, maar zijn werk is wel van goede kwaliteit. Welk kwadrant zit er achter dit alles?



<p>Activiteit</p>	<p>Je legt de link tussen de theorie en de actieve experimenteerfase:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Verdeel de groep in teams van twee personen 7. Geef ze het materiaal 8. Leg de oefening uit: we schreven enkele voorbeeldcases op, die elk een verborgen kwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie bevatten. Kan je het kwadrant invullen? 9. Geef de deelnemers 45 minuten om de taak te voltooien 10. Na de opdracht verbeter je samen met de groep <p>Oplossing Case 1:</p> <p>Kernkwaliteit: autonoom zijn</p> <p>Valkuil: slaafs / afhankelijk zijn van de situatie</p> <p>Uitdaging: gehoorzaam/conform zijn</p> <p>Allergie: koppig zijn</p> <p>Oplossing Case 2:</p> <p>Kernkwaliteit: assertief zijn</p> <p>Valkuil: dominantie/arrogantie - direct zijn</p> <p>Uitdaging: denken alvorens te handelen - diplomatischer zijn</p> <p>Allergie: stil zijn</p> <p>Oplossing Case 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kernkwaliteit: precies zijn (perfectionisme) • Valkuil: langzaam zijn



	<ul style="list-style-type: none"> • Uitdaging: sneller zijn <p>Allergie: onvoltooid werk/ onzorgvuldig zijn</p>
Beoordeling	<p>De deelnemers gaan de MINDMAP waarmee ze begonnen zijn in de reflectie/observatiefase afronden.</p> <p>Geef hen genoeg tijd om het af te maken.</p> <p>Ze moeten minstens 3 kernkwaliteiten kiezen en proberen hun eigen kwadrant voor die kwaliteiten te vervolledigen.</p> <p>Loop rond en help indien nodig</p> <p>Laat de deelnemers hun mindmap aan elkaar presenteren</p>

Bijlage I: Een voorbeeldlijst van kernkwadranten als hulpmiddel

Een lijst met voorbeelden kan zeer nuttig zijn als u niet het juiste woord/de juiste term kunt vinden om de kernkenmerken van het kwadrant in te vullen. Let op: dit zijn slechts voorbeelden en het is belangrijk om geen van deze voorbeelden te kopiëren zonder erover na te denken. Wat in deze lijst als mogelijke kernkwaliteit, valkuil, allergie en uitdaging geldt, komt niet noodzakelijkerwijs overeen met wie je als persoon bent. Het is belangrijk dat je jezelf herkent in de gekozen eigenschap en formulering. Denk erover na en gebruik de lijst ter inspiratie.

Kernkwaliteit	Valkuil	Allergie	Uitdaging
Aanpassingsvermogen	Onderdanig	Dictatoriaal	Initiatiefnemend
Analytisch	Afstandelijk	Sentimenteel	Gevoelig
Oplettend	Besluiteloos	Razend	Behendig
Nuttig	Opofferend	Egoïstisch	Autonoom
Bescheiden	Onzichtbaar	Arrogant	Profilerend
Betrouwbaar	Saai	Willekeurig	Innovatief
Beknopt	Overdreven vereenvoudigd	Uitvoerig	Tactvol
Creatief	Chaotisch	Bureaucratisch	Gedisciplineerd



Krachtig	Opdringerig	Passief	Geduldig
Empathisch	Sentimenteel	Afstandelijk / egoïstisch	Bedachtzaam
Enthousiast	Impulsief	Pessimistisch	Realistisch
Eerlijk	Direct	Oneerlijk	Tactvol
Flexibel	Wispelturig	Stijf	Ordelijk
Zelfgedisciplineerd	Stijf	Chaotisch	Flexibel
Geduldig	Passief	Opdringerig	Krachtig
Gehoorzaamend	Slaafs	Koppig	Autonoom
Gereserveerd	Afstandelijk	Arrogant	Zelfverzekerd
Empathisch	Opofferend	Nonchalant	Loslaten
Krachtig	Agressief	Passief	Gereserveerd
Loyaal	Onderdanig	Ongehoorzaam	Kritisch
Luisterend	Passief	Dominant	Assertief
Nauwkeurig	Perfectionistisch	Chaotisch	Flexibel
vatbaar voor, fijngevoelig	Voorzichtig	Ongenuanceerd	Een standpunt innemen
Optimistisch	Naïef	Pessimistisch	Realistisch
Overtuigd	Fanatiek	Stoïcijns	Luisterend
Realistisch	Onverschillig	Naïef	Openhartig
Rustig	Langzaam	Hevig	Energiek
Verantwoordelijk	Overbelast	Slachtoffer	Vragend om hulp
Vriendelijk	Zich gedragen	Meedogenloos	Onvriendelijk
Royaal	Grenzeloos	Egoïstisch	Grenzen stellend
Opzettelijk	Twijfelend	Arrogant	Eigenwaarde
Onafhankelijk	Eenzaam	Afhankelijk	Teamwerk
Zelfverzekerd	Arrogant	Gematigd	Bescheiden
Voorzichtig	Kieskeurig	Nonchalant	Los
Zorgzaam	Betuttelend	Onverschillig	Loslaten

Module 1 - CONNECT

Onderwerp 2 - Rollen opnemen

Doelstellingen van Module Connect

Aan het einde van deze module moeten de deelnemers in staat zijn:

1. Hebben een diepere band met zichzelf
2. Contact maken met verschillende persoonlijkheden op professioneel niveau om de teamresultaten te verbeteren.
3. Maak verbinding met een heel team met verschillende persoonlijkheidstypes. Ze kennen hun behoeften, hun manier van leven en hun normen en waarden.
4. Toon begrip voor andere collega's met een andere rol

Doelstellingen van het onderwerp Aanwending van rollen

Aan het einde van dit onderwerp moeten de deelnemers in staat zijn:

1. Begrijpen wat de stressfactoren zijn voor individuen in teams persoonlijk en in interactie met anderen
2. Voel/ ervaar de impact van hun sociale rol, communicatiestijl en leiderschapstijl in een groep of een team.
3. Begrijp wat je als manager kunt doen om je eigen mindfulness en de mindfulness van het team te verbeteren door te investeren in elementen waarvan bewezen is dat ze de mindfulness verhogen.
4. Hun eigen referentiekader begrijpen om andere gezichtspunten te kunnen zien

Activiteiten

Kolb-cyclus D	● D/1 - Puzzel sociale rollen
	● D/2 - De verkoopzaak
	● D/3 - Snelheidsdatum
	● D/4 - Actieplan
Kolb-cyclus E	● E/1 - Perma model
	● E/2 - Actieplan
	● E/3 - Pick and Mix



	<ul style="list-style-type: none"> ● E/4 - De schaal
Kolb-cyclus F	<ul style="list-style-type: none"> ● F/1 - Tandentstoker
	<ul style="list-style-type: none"> ● F/2 - Vragenlijst
	<ul style="list-style-type: none"> ● F/3 - Theorie Hersey en Blanchard
	<ul style="list-style-type: none"> ● F/4 - Mijn stijl, mijn werknemer

Activiteit D/1 - Puzzelende sociale rollen


Fase	Abstracte conceptualisatie	Tijd	30 minuten
Doelstelling en van de activiteiten	<p>Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ken de 4 verschillende sociale stijlen. - Weet dat elke stijl zijn eigen sterke en zwakke punten heeft. 		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	<p>4 enveloppen met daarin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 kleuren: geel - rood - groen - blauw - 4 namen: promotor - koördirecteur - analist - el sympatico - Stressfactoren per kleur 		
Inhoud	<p>Algemene verklaring:</p> <p>Onderzoekers in verschillende studies suggereren verschillende manieren waarop managers kunnen helpen bij het beheersen van hun stress. De primaire bevinding is het onderhouden van positieve relaties met hun werknemers, wat het meest significant is. En als je met mensen in relaties te maken hebt, kom je in contact met verschillende persoonlijkheden.</p> <p>Onze persoonlijkheid is een grote factor in de manier waarop we met stress omgaan en hoe we reageren als we ons gestresst voelen.</p> <p>Onze persoonlijkheid bepaalt voor een groot deel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hoe stress zich openbaart: Sommigen hebben de neiging om hun stress te ventileren naar anderen, anderen keren gewoon terug naar zichzelf. ● Wat wij als stressvol beschouwen. <p>Zo zijn er mensen die in gespannen situaties het overzicht bewaren, anderen worden behoorlijk chaotisch. Wat voor de ene persoon stress veroorzaakt, kan voor iemand anders een makkie zijn.</p>		



	<ul style="list-style-type: none"> • Wat helpt om stress te verlichten? Dingen die helpen om werkstress weg te nemen voor de ene persoon, kunnen contraproductief zijn voor de andere. <p>Wanneer u inzicht krijgt in de persoonlijkheid van uw medewerkers, krijgt u ook inzicht in hun stressfactoren, hun stressgedrag en wat kan helpen om hun veerkracht te versterken.</p> <p>Dit komt niet alleen het persoonlijke welzijn van uw medewerkers ten goede, maar helpt ook de interacties en relaties tussen uzelf en de medewerkers te versterken.</p> <p>Een grote factor die managers stress geeft is de eigen reactie van de manager op een specifieke werksituatie (bijv. angst voor hoe mensen zullen reageren). En hoe mensen reageren wordt vertaald naar een sociale stijl.</p> <p>Weten hoe je je moet verbinden met een sociale stijl, anders dan je eigen stijl, is nuttig om meer aandacht te krijgen.</p> <p>Zie bijlage I voor de uitleg van sociale stijlen en welke stressfactoren bij elke sociale stijl passen.</p>
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geef de algemene inleiding voordat u met de oefening begint 2. Opdracht: vertel hen dat ze de kleuren moeten combineren met de namen en hun stressfactoren 3. Verdeel de groep in kleinere groepen van 3 of 4 personen 4. Timing: je hebt 20 minuten om de puzzel op te lossen. 5. Na de oefening leg je het model van de sociale stijlen uit
Beoordeling	<p>De groepen presenteren hun oplossing aan de groep</p> <p>U stelt vragen om de discussie/interactie te helpen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat heb je besloten met... - Wat heeft de andere groep? - Hoe ben je aan dat antwoord gekomen?

Activiteit D/2 - De verkoopzaak

Fase	Actief experimenteren	Tijd	Ongeveer 30 minuten
Doelstelling en van de	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: Deelnemers kunnen hun kennis over sociale rollen toepassen in een real life case. Ze		

activiteiten	kunnen de 4 stijlen herkennen en beschrijven hoe ze typisch zullen handelen in een situatie.
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	De zaak op PPT
Inhoud	<p>De opdracht:</p> <p>Laura, de verkoper, staat op het punt om een klant aan te spreken die een koper of ingenieur kan zijn, of een manager op hoog niveau. Het is de taak van de verkoper om deze mensen te overtuigen om hem/haar aardig te vinden en vervolgens te kopen.</p> <p>Alvorens naar de vergadering te gaan, zou de verkoper de "stijl" van de persoon die hij zou gaan bezoeken nog eens bekijken. Tijdens het bezoek zou hij zich dan in de comfortzone van die stijl begeven.</p> <p>Wat zou Laura moeten doen als...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De klant is analytisch? 2. De klant is een promotor? 3. De klant is koördirecteur? 4. De klant is een el sympatico? 
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toon de afbeelding van de verkoper en presenteer de koffer van Laura op een dia. 2. Vraag de deelnemers om de acties van elke maatschappelijke rol te formuleren 3. Geef ze 15 minuten 4. Daarna praten over de situatie en de resultaten
Beoordeling	<p>Zie boven.</p> <p>Oplossing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dus als de klant een "analyticus" was, zou de verkoper waarschijnlijk het praatje overslaan en de gegevens gewoon presenteren. - Als de klant een "El sympatico" was, zou de verkoper beginnen met het opbouwen van een relatie en vragen naar de familie van de klant, kleine praatjes. - Als de klant een "promotor" was, zou de verkoper veel verschillende ideeën genereren en een brainstorm doen met de klant. Hij zou hem openlijk prijzen - Als de klant een "koördirecteur" was, zou de verkoper praten over de voordelen, de benodigde acties en de resultaten van die acties.



Activiteit D/3 - Snelheidsdatum

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 1 uur
Doelstelling en van de activiteiten	<p>Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn:</p> <p>Hebben een idee van de rollen</p> <p>Kom met strategieën om de stress in het team te verminderen...</p>		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	<p>A3-papieren (één per persoon)</p> <p>Bel (of een ander geluid)</p>		
Inhoud	<p>Als manager is het nuttig om een overzicht te hebben van je team, hun rollen en wat je als kribbe kunt doen om hun stress te helpen verminderen door een positieve relatie op te bouwen met de verschillende rollen in je team.</p>		
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geef de uitleg zoals die in de inhoud is geschreven 2. Geef de opdracht: je maakt een teamkaart. In deze teammap maak je een overzicht van de verschillende sociale stijlen die in je team voorkomen. Voor elke rol schrijf je op het papier wat je hebt gedaan om de stress te verminderen en een positieve relatie op te bouwen en dingen die je kunt toevoegen. 3. Na het eerste deel gaan we speeddaten. Je krijgt 5 minuten om verschillende partners in de groep te vragen om je te helpen nieuwe strategieën uit te werken. (met de sociale stijlen in het achterhoofd) 4. Laat na 5 minuten een belletje rinkelen en laat ze een nieuw paar vormen. 5. Geef ze 1 uur voor de hele opdracht 6. Loop rond tijdens de opdracht en help waar nodig 		
Beoordeling	<p>De deelnemers dienen na afloop van de opdracht minimaal 2 strategieën per rol te hebben.</p>		

Activiteit D/4 - Actieplan



Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstelling en van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: Definieer welke acties ze kunnen ondernemen om meer aandacht te hebben voor het opbouwen van meer positieve relaties op het werk.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Het actieformulier		
Inhoud	Zie bijlage II actieformulier		
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deel het actieformulier uit aan elke deelnemer afzonderlijk 2. Zeg hen dat ze NU de acties moeten opschrijven die ze zullen ondernemen, in 1 maand en 6 maanden. 3. Ze hebben 10 minuten 		
Beoordeling	Na afloop van de individuele oefening / observatie zullen de deelnemers hun belangrijkste antwoorden aan de groep presenteren.		

Bijlage I

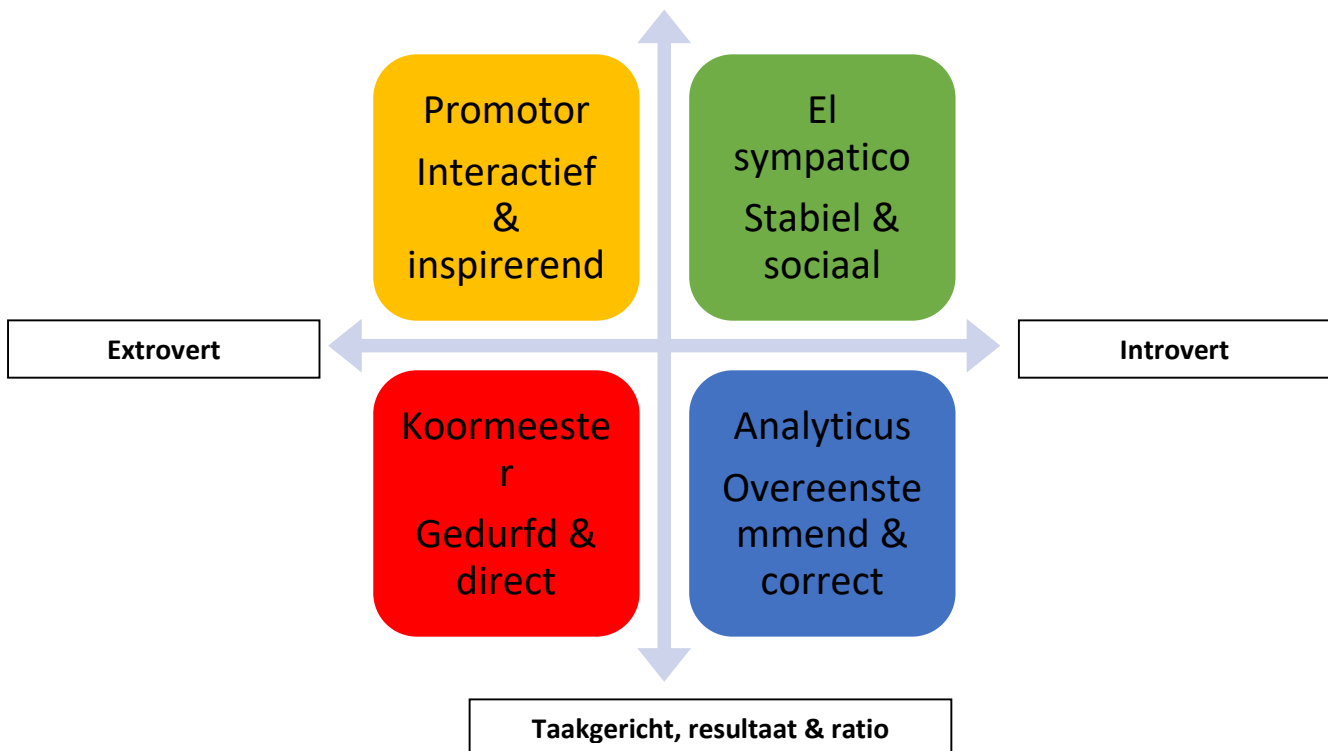
Een sociale stijl wordt gekenmerkt door een combinatie van gedragsvoorkeuren die bepalen hoe je reageert, denkt en handelt.

Er zijn in totaal 4 sociale stijlen. Elk van ons heeft een mengeling van deze stijlen, maar één stijl komt vaker op de voorgrond, de zogenaamde voorkeursstijl. We bepalen deze voorkeursstijl door middel van 2 hoofdformaten:

- Mensen hebben verschillende voorkeuren als het gaat om hun interesse in de buitenwereld (extra versie) en de binnenwereld (introversie).
- Mensen nemen beslissingen op basis van onpersoonlijke, logische analyse (denken) of op een meer subjectieve en geëngageerde manier (voelen).

Op basis van deze hoofdformaten krijgen we de 4 sociale stijlen.

Mensgericht, gevoel & emotie



Als je de 'Analytist'-stijl volgt, word je gemotiveerd door kwaliteit, perfectie en correctheid.

- **Je houdt van:** schema's, lijsten, correcte procedures, consistent zijn, accuraat zijn en graag denken voordat je handelt. U houdt ervan om duidelijk en precies te zijn.
- **U bent sterk in:** het grondig analyseren van zaken en het aangeven van fouten. U bent ordelijk. Maar soms verliest u zich te veel in de details, u bent een beetje dom en te voorzichtig.
- **Je haat:** fouten maken, kritiek krijgen, snel beslissingen moeten nemen en onvoldoende tijd hebben voor analyse en evaluatie, dingen niet goed begrijpen.

Als u de 'El Sympatico' stijl volgt, wordt u gemotiveerd door goede relaties, waardering en een rustige leefomgeving.

- **Je houdt van:** voorspelbaarheid, routine, samenwerken en je kunt je specialiteit gebruiken. Je houdt rekening met je gevoelens voordat je handelt.

- **Je bent sterk in:** anderen helpen, de vrede bewaren en heel loyaal zijn.
Maar soms kruip je in je schulp, je bent koppig en te bescheiden.
- **Je haat:** niet weten waar je aan toe bent, onzekerheid, onenigheid en je opgejaagd voelen.

Je gebruikt de Promoterstijl: gemotiveerd door herkenning, populariteit en plezier

- **Je houdt van:** een vriendelijke sfeer, vrijheid om te praten en grappen te maken. Je houdt rekening met je gevoelens voordat je handelt.
- **Je bent sterk in: het** overtuigen en motiveren van anderen. Ik ben altijd opgewonden, maar soms overdrijf ik, ik praat te veel en ik maak dingen niet af.
- **Je haat:** tijdschema's, afwerkingskader, routine, afwijzing, deadlines en onvriendelijke mensen.

Je gebruikt de dirigent / koördirectie stijl: gemotiveerd door resultaten, actie en doelen!

- **Je houdt van:** uitdagingen, afwisseling, moeilijke taken, vrijheid van handelen en het nemen van de leiding. Je denkt graag na voordat je handelt.
- **Je bent sterk in: het** overtuigen en motiveren van anderen. Je bent snel in het oplossen van problemen, het nemen van risico's en het zijn van de doorslaggevende factor. Maar soms komt het over als autoritair en ongeduldig en vergeet je de details.
- **Je haat:** Als mensen de controle willen overnemen, aan je beslissingen twijfelen of je proberen te misbruiken.

Analist

Ik krijg stress van... gebrek aan informatie, structuur en logica, kwalitatief slecht werk, slechte voorbereiding, gedwongen spontane beslissingen, verspilde tijd of gehaast werk, sociale afleiding

Je zult het merken omdat ik... kritisch **word**, veel vragen stel, veel doelbewust ben, te veel op details ga muggenziften, rationele analyses maak, afstandelijk, teruggetrokken en kortstondig wordt.

Help me mijn stress weg te nemen door... feedback te geven over hoe ik verder moet, gedetailleerde informatie te geven en me de tijd te geven om het te verwerken, terug te gaan naar het begin met een betere analyse, het 'waarom' achter een verhaal te geven en mijn vraag te beantwoorden, de details duidelijk te bevestigen en op te schrijven.



El Sympatico

Ik krijg stress van... oneerlijke of onpersoonlijke behandeling, schending van normen en waarden, onderbrekingen, tijdsdruk of plotselinge veranderingen en conflicten.

Je zult het merken omdat ik... rustig, teruggetrokken of gekwetst lijk, passief en koppig ben en me met een verzet dat als onpersoonlijk kan worden opgevat.

Help me mijn stress weg te nemen door... mijn gevoelens te begrijpen, persoonlijk contact met me te hebben om het vertrouwen te herstellen, vragen te stellen om mijn mening te horen, de taak even opzij te zetten en me rust te geven, duidelijke instructies te geven en me te helpen hoe ik dingen moet aanpakken of doen, me te concentreren op zekerheden, op dingen die al aanwezig zijn en goed gaan.

Promotor

Ik krijg stress van... beperking van mijn flexibiliteit, creativiteit en vrijheid, geen deel uitmaken van de groep, vergeten of persoonlijk afgewezen worden, gebrek aan invloed en betrokkenheid, muggenzifterij, veel alleen werken en strakke procedures.

Je zult het merken omdat ik... overgevoelig, emotioneel of chaotisch **word**, veel begin te praten, doelloos wordt, en te veel betrokken wil zijn bij relaties.

Help me mijn stress weg te nemen door... ruimte te bieden om te bewegen waar ik de snelheid kan bepalen, me even uit te laten en dan verder te gaan, de spanning te doorbreken door de aandacht op iets anders te vestigen of door humor te gebruiken, geef me voorbeelden waar ik me mee kan verhouden, luister goed en laat me weten wie er bij betrokken is.

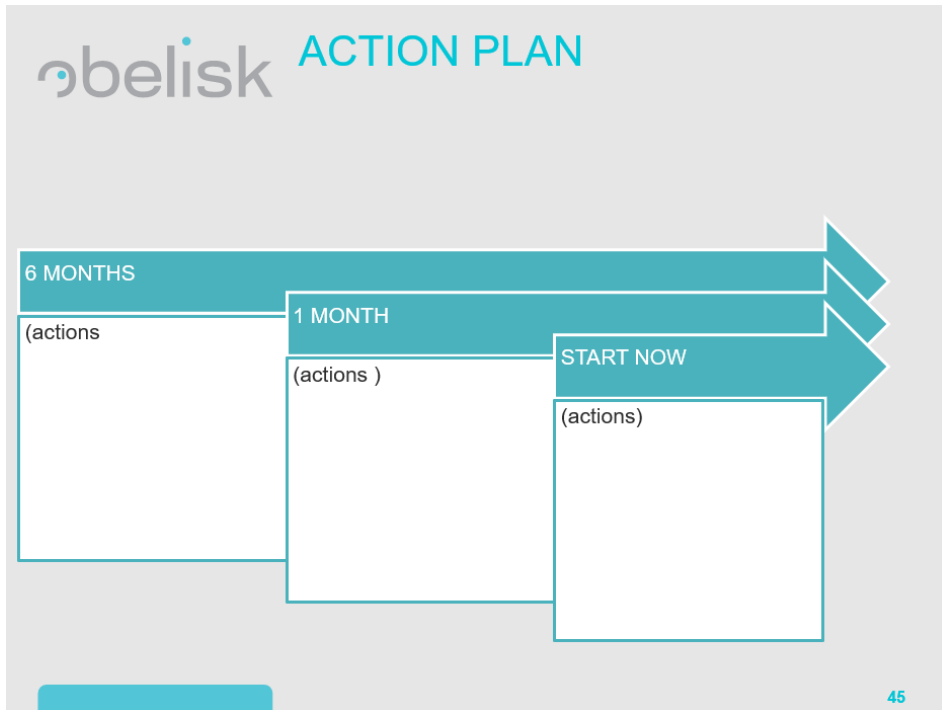
Koördirecteur

Ik krijg stress van... gebrek aan focus, besluiteloosheid, verlies van controle, gebrek aan concreet leiderschap, passiviteit en traagheid, niet zeggen wat iemand echt denkt of voelt, te veel praten niet genoeg actie.

Je zult het merken omdat ik... ongeduldig, dominant, veeleisend, bezig **word** en doorga, ook al lijkt het verkeerd om te doen. Ik neem het over en houd geen rekening met de gevoeligheden van andere mensen.



Help me mijn stress weg te nemen door... me snel actie te laten ondernemen of een beslissing te laten nemen, of me een time-out aan te bieden, zodat ik mijn mening en standpunt kan geven, alternatieven kan leveren en me de vrijheid kan geven om te kiezen, me op de bestuurdersstoel te zetten of me duidelijk te vertellen wat u gaat doen en wat de voordelen van die actie zullen zijn.



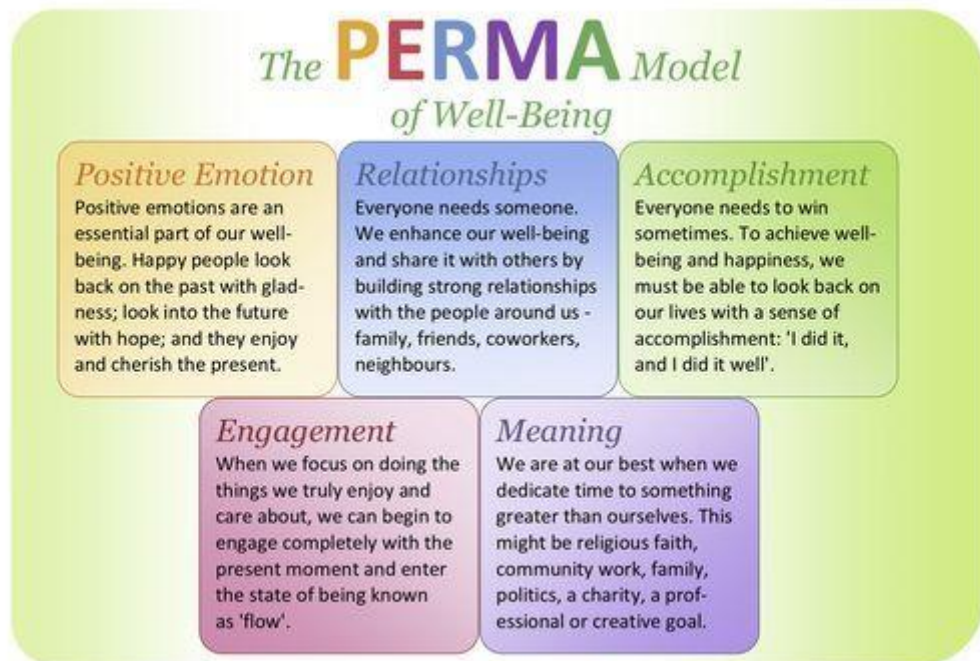
Bijlage II

Activiteit E/1 - Perma model

Fase	Abstracte conceptualisatie	Tijd	30min.
Doelstellingen van de activiteiten	<p>Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn:</p> <p>Weet wat de 5 manieren van het PERMA-model betekenen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Op zoek naar positieve emoties met jezelf en je team 2. Focus op het 'nu' en minder op onoplosbare zaken uit het verleden 3. Ga voor een oprechte en authentieke verbinding 4. Leren wat waardevol is voor jezelf en voor je team 5. Leren dat geluk en ongeluk geen communicerende vaten zijn... 		



Materiaal n die nodig zijn voor de activiteit	PPT met het model Zorg ervoor dat elke fase op een andere dia staat
Inhoud	<p>Zie meer uitleg over PERMA in de bijlage</p> <p>In zijn boek Flourish (2011) beschrijft Martin Seligman in zijn PERMA-model vijf factoren die van bijzonder belang zijn gebleken: Positieve Emoties, Betrokkenheid, Relaties, Betekenis en Voltooiing. Strikt genomen is het een theorie van welzijn, een evolutie van Seligmans (2002) theorie van Authentiek Geluk.</p> <div data-bbox="351 689 1353 1254"><p>SELIGMAN'S PERMA MODEL</p><p>Positive Emotions <i>feeling good</i></p><p>Engagement <i>finding flow</i></p><p>Relationships <i>authentic connections</i></p><p>Achievement <i>a sense of accomplishment</i></p><p>Meaning <i>purposeful existence</i></p><p>The PERMA model was designed by Martin Seligman with five core element of psychological well-being and happiness.</p></div>



From Martin Seligman's *Flourish*, 2011

Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zeg dat je een model gaat introduceren dat meer inzicht geeft in geluk, welzijn en meer aandacht voor de kribbe. 2. Geef een voorbeeld van uw eigen praktijk waar managers worden getest op hun mindfulness. Of gebruik een fictief voorbeeld: "je bent een manager en je moet een nieuw computerprogramma implementeren. 4 van de 10 medewerkers gaan in het verzet. 3. Leg de modelfase per fase uit
Beoordeling	<p>https://rumble.com/v40c37-four-tips-for-happiness.html</p>

Activiteit E/2 - De lijst

Fase	Actief experimenteren	Tijd	30 min.
Doelstellingen van de activiteiten	<p>Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn:</p> <p>Herkennen en toewijzen van de oefening aan de juiste fase van het model</p>		
Materialen	Een lijst van 10 oefeningen		



die nodig zijn voor de activiteit	
Inhoud	<p>Oefeningen :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dankbaarheidsoefening: 3 dingen per dag uitdrukken waar je dankbaar voor bent2. Het doen van origami3. De "vriendelijkheid" oefening (het doen van een onverwachte daad van vriendelijkheid maakt de "gever" en de ontvanger zich goed voelen): schrijf op wat je zou kunnen doen deze week4. Energiegevers en -nemers op een rijtje zetten; uw energieleveranciers en -nemers op een rijtje zetten. Kies wat u nog meer wilt doen5. Het nemen van een dagelijkse vakantie<ul style="list-style-type: none">• Je gaat elke dag een andere vakantie kiezen. Bijvoorbeeld, een wandeling maken, kletsen met een vriendin, een warm bad nemen, naar de zonsopgang kijken terwijl u aan een mokkentheetje nipt. De enige grens is uw verbeelding. Kies gewoon iets wat je graag doet.• Voordat u daadwerkelijk begint, vergeet niet dat uw dagelijkse vakantie een tijd is om te ontspannen. Dus zet je zorgen en angsten even opzij.• Probeer tijdens de dagelijkse vakantie aanwezig te zijn en te ervaren wat er gebeurt. Let op de sensaties.• Vergeet na uw dagelijkse vakantie niet vooruit te plannen voor de volgende dag; wat zal de dagelijkse vakantie van morgen zijn? Voel je vrij om er naar uit te kijken.6. Maak een actieplan: nu - 1 maand - 6 maanden7. Ademhalingsoefeningen8. Luisteroefeningen: het stellen van open vragen (waar, wanneer, hoe, wat, welke) wanneer iemand een verhaal/probleem vertelt. Geef geen oplossingen.9. Probeer je te richten op de positieve aspecten van je stressfactoren: vertel een verhaal anders: wat maakt het anders als je je richt op de positieve aspecten?10. Het Best Mogelijke Zelf vereist dat mensen zich een denkbeeldige toekomst voorstellen waarin alles op de meest optimale manier is uitgekapt.<ul style="list-style-type: none">• Stel een timer of stopwatch in voor 10 minuten, gedurende deze tijd moet u nadenken over uw best mogelijke toekomstige zelf en deze op papier zetten.• Stel je je je leven voor zoals je het je altijd hebt voorgesteld, je best mogelijke zelf. Beeld je in dat je naar beste vermogen hebt gepresteerd en dat je de dingen hebt bereikt die je in het leven wilde.• Maak je tijdens het schrijven geen zorgen over grammatica of interpunctie, maar concentreer je op het schrijven van al je gedachten en emoties op een expressieve manier. Je wilt misschien meerdere vellen papier hebben voor deze oefening.• Reflectie: na de eerste oefening moet je nadenken over je gevoelens en antwoorden. Denk aan de volgende vragen: Welke effecten had deze oefening?



	<ul style="list-style-type: none"> • Beïnvloedt deze oefening u meer emotioneel of beïnvloedt ze uw huidige zelfbeeld? <ul style="list-style-type: none"> - Heeft het u gemotiveerd of geïnspireerd? - Maakt het u tot veranderingen? - Hoe heeft deze oefening u in het algemeen beïnvloed? <p>Fase:</p> <p>P</p> <p>E</p> <p>R</p> <p>M</p> <p>A</p>
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verdeel de groep in paren. 2. Geef de instructie: u ontvangt een lijst met 10 oefeningen die u voor uzelf of met uw team kunt doen om PERMA te vergroten. U dient de oefeningen te koppelen aan de verschillende fasen van het model 3. Geef de tijd instructie: 30 minuten max.
Beoordeling	<p>Creëer een groepsdiscussie waarbij de verschillende teams hun antwoord presenteren.</p> <p>Geef de oplossing</p> <p>Oplossing P: 1 - 5</p> <p>Oplossing E: 2 - 7</p> <p>Oplossing R: 3 - 8</p> <p>Oplossing M: 4 - 9</p> <p>Oplossing A: 6 - 10</p>

Activiteit E/3 - Pick and Mix

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 45 minuten - 1 uur
Doelstelling en van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: Ervaar de impact van het PERMA-model		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	-		
Inhoud	<p>De deelnemers kiezen ten minste één oefening die ze zelf willen doen uit de lijst die ze in de vorige oefening hebben gemaakt.</p> <p>Het doel is om te ervaren hoe dit voelt en hoe het te vertalen naar de werkplek.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dankbaarheidsoefening: 3 dingen per dag uitdrukken waar je dankbaar voor bent 2. Het doen van origami 3. De "vriendelijkheid" oefening (het doen van een onverwachte daad van vriendelijkheid maakt de "gever" en de ontvanger zich goed voelen): schrijf op wat je zou kunnen doen deze week 4. Energiegevers en -nemers op een rijtje zetten; uw energieleveranciers en -nemers op een rijtje zetten. Kies wat u nog meer wilt doen 5. Het nemen van een dagelijkse vakantie <ul style="list-style-type: none"> ● Je gaat elke dag een andere vakantie kiezen. Bijvoorbeeld, een wandeling maken, kletsen met een vriendin, een warm bad nemen, naar de zonsopgang kijken terwijl u aan een mokkenthee nipt. De enige grens is uw verbeelding. Kies gewoon iets wat je graag doet. ● Voordat u daadwerkelijk begint, vergeet niet dat uw dagelijkse vakantie een tijd is om te ontspannen. Dus zet je zorgen en angsten even opzij. ● Probeer tijdens de dagelijkse vakantie aanwezig te zijn en te ervaren wat er gebeurt. Let op de sensaties. ● Vergeet na uw dagelijkse vakantie niet vooruit te plannen voor de volgende dag; wat zal de dagelijkse vakantie van morgen zijn? Voel je vrij om er naar uit te kijken. 6. Maak een actieplan: nu - 1 maand - 6 maanden 7. Ademhalingsoefeningen 8. Luisteroefeningen: het stellen van open vragen (waar, wanneer, hoe, wat, welke) wanneer iemand een verhaal/probleem vertelt. Geef geen oplossingen. 9. Probeer je te richten op de positieve aspecten van je stressfactoren: vertel een verhaal anders: wat maakt het anders als je je richt op de positieve aspecten? 10. Het Best Mogelijke Zelf vereist dat mensen zich een denkbeeldige toekomst 		



	<p>voorstellen waarin alles op de meest optimale manier is uitpakkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stel een timer of stopwatch in voor 10 minuten, gedurende deze tijd moet u nadenken over uw best mogelijke toekomstige zelf en deze op papier zetten. • Stel je je leven voor zoals je het je altijd hebt voorgesteld, je best mogelijke zelf. Beeld je in dat je naar beste vermogen hebt gepresteerd en dat je de dingen hebt bereikt die je in het leven wilde. • Maak je tijdens het schrijven geen zorgen over grammatica of interpunctie, maar concentreer je op het schrijven van al je gedachten en emoties op een expressieve manier. Je wilt misschien meerdere vellen papier hebben voor deze oefening. • Reflectie: na de eerste oefening moet je nadenken over je gevoelens en antwoorden. Denk aan de volgende vragen: Welke effecten had deze oefening? <ul style="list-style-type: none"> • Beïnvloedt deze oefening u meer emotioneel of beïnvloedt ze uw huidige zelfbeeld? <ul style="list-style-type: none"> - Heeft het u gemotiveerd of geïnspireerd? - Maakt het u tot veranderingen? - Hoe heeft deze oefening u in het algemeen beïnvloed?
Activiteit	<p>Je legt de link tussen de theorie en de actieve experimenteerfase:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Laat mensen beslissen welke oefening ze willen doen (alleen of samen) 2. Laat ze 1 uur de tijd hebben om één of meer oefeningen te doen. 3. Begin met
Beoordeling	<p>Na elke oefening noteren de deelnemers</p> <ul style="list-style-type: none"> - hoe ze zich voelden - Antwoord ja of nee: doe dit in teamverband of niet

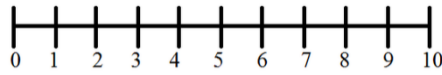
Activiteit E/4 - De schaal

Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	Ongeveer 30 minuten
Doelstelling en van de activiteiten	<p>Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn:</p> <p>Identificeer ten minste één actiepoint dat ze zouden kunnen doen om PERMA te verhogen.</p>		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	De schalen per fase van het model samen met de vragen (zie inhoud)		
Inhoud	Managers beschouwen hun positie op een tienpuntsschaal voor elk van de vijf factoren.		



De trainer stelt bijvoorbeeld vragen over elk van de vijf gebieden:

Positieve emotie



"In hoeverre ervaart u momenteel positieve emoties?"

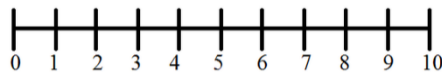
"Welke activiteiten geven je plezier in het leven / zorgen ervoor dat je je goed voelt?"

Opdracht



"Tijdens welke activiteiten verlies je de tijd uit het oog?"

Relaties



"Hoe zou u uw relaties met andere mensen omschrijven?"

"Wat zijn uw belangrijkste relaties en waarom?"

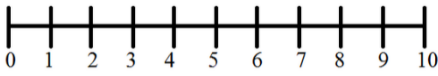
Dat betekent



"In hoeverre doet u vandaag de dag dingen die waardevol en de moeite waard zijn voor u?"

Voltooiing



	 <p>"Wat zou je doen (welke activiteit zou je nastreven), zelfs als je er niet in zou winnen/verdienen?" "Wat doe je graag alleen maar om het te doen?"</p>
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leg uit dat ze een beoordelingsschaal gaan doen. 2. Deel het materiaal uit 3. Geef ze genoeg tijd: 15 minuten 4. Loop rond om vragen te beantwoorden
Beoordeling	<p>Koppel 2 individuen samen. Laat ze praten over de resultaten van hun schalen;</p> <p>Ze kunnen dingen toevoegen of vragen aan elkaar stellen om een volledig ingevulde beoordelingsschaal te hebben.</p>

Bijlage I: overleven in de woestijn

Opmerking: opgenomen voor activiteit B/4

Activiteit F/1 - Tandienstoker

Fase	Concrete ervaring	Tijd	15-20min
Doelstelling en van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: Ontdek wat hun stijl van leidinggeven is en wat het effect hiervan is.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	6 tandenstokers per deelnemer Aantal deelnemers: Onbeperkt, maar een even aantal		
Inhoud	<p>Prestaties:</p> <p>De trainer vraagt de groep te verdelen in paren; A is de persoon die naar buiten gaat; B blijft binnen. Eenmaal buiten geeft de trainer de volgende instructie:</p> <p>"Jij bent de manager. Binnenin zitten uw medewerkers. Je krijgt zes tandenstokers van</p>		



	<p>me. Het doel is om uw medewerkers 4 gelijkzijdige driehoeken te laten maken met 6 tandenstokers. Elke zijde van de driehoek is gelijk aan de lengte van 1 tandenstoker. Dit betekent dat de tandenstoker niet gebroken of gekruist mag worden. "</p> <p>Als trainer kun je een krachtvoordeel geven en de oplossing geven. Hoe de begeleider werkt (hij of zij doet dit wel, hij / zij doet dit niet) is volledig zijn eigen keuze.</p>
Activiteit	<p>Je legt de link tussen de theorie en de actieve experimenteerfase:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verdeel de groep in teams van twee personen 2. Neem de helft van de groep mee naar buiten en leg de oefening uit. 3. Geef ze de tandenstokers en laat ze beslissen met de deelnemers in het klaslokaal is hun medewerker 4. Geef ze 15 minuten om de taak te voltooien
Beoordeling	<p>Oplossing voor de trainer:</p> <p>De tandenstokers moeten in een 3D-constructie worden geplaatst. Je legt 3 tandenstokers plat op tafel in een driehoek. Een tandenstoker vertrekt verticaal vanuit elk punt van de driehoek. De 3 tandenstokers komen samen in 1 punt. Denk aan een piramide.</p>

Activiteit F/2 - Vragenlijst

Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	Ongeveer 30 minuten
Doelstelling en van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: Identificeer hun eigen leiderschapsstijl		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	De vragenlijst (1 per deelnemer) zie bijlage II		

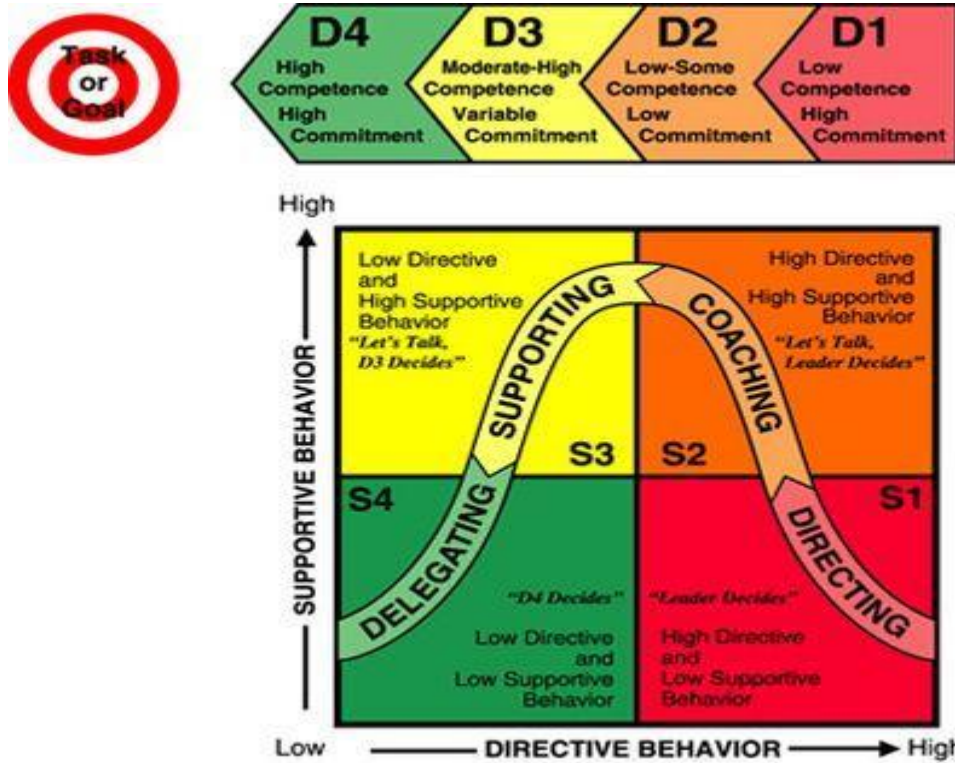


Inhoud	Zie de vragenlijst
Activiteit	<ol style="list-style-type: none">1. Vertel de groep dat ze een vragenlijst gaan invullen om te ontdekken wat hun stijl van voorkeur is.2. Ze hebben ongeveer 15 minuten om het af te maken3. Deel de vragenlijst uit4. Loop rond voor het geval er vragen zijn
Beoordeling	Na het invullen van de vragenlijst: <ol style="list-style-type: none">1. Vraag de deelnemers om hun scores te delen en ondersteunende vragen te stellen zoals:<ol style="list-style-type: none">a. Hoe interpreteer je je scores?b. Wat herken je?c. Wat verraste je?d. ...

Activiteit F/3 - Theorie Hersey en Blanchard

Fase	Abstracte conceptualisatie	Tijd	30 minuten
Doelstelling en van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: Weet wat het model is Koppel het aan het zijn van een mindful manager		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	PPT met de uitleg van het model Een voorbereidend voorbeeld van het model		

Inhoud



Wat is het Hersey-Blanchard model?

Het Hersey-Blanchard model is een situationeel leiderschapsmodel dat suggereert dat er geen enkele optimale leiderschapsstijl bestaat, en succesvolle leiders passen hun stijl aan op basis van "volgelingsvolwassenheid". Volgelingsvolwassenheid wordt bepaald door de bekwaamheid en het vertrouwen van de groep die ze proberen te leiden. Het model stelt voor dat leiders omgaan met verschillende niveaus van volgvouwenheid door hun relatieve nadruk op taak- en relatiegedrag aan te passen. Volgens het model, geeft dit aanleiding tot vier leiderschapsstijlen -

Hersey en Blanchard kenmerkten de leiderschapsstijl in termen van de hoeveelheid taakgedrag en relatiegedrag dat de leider aan hun volgelingen geeft. Zij categoriseerden alle leiderschapsstijlen in vier gedragstypen die zij S1 tot S4 noemden:

S1	S2	S3	S4
De regievoering	Coaching	Ondersteuning van	Het delegeren van



<p>Het ontbreekt individuen aan de specifieke vaardigheden die nodig zijn voor de betreffende baan en ze zijn bereid om aan de taak te werken. Ze zijn beginnend maar enthousiast.</p>	<p>Individuen zijn beter in staat om de taak uit te voeren; ze zijn echter wel gedemotiveerd voor deze baan of taak. Onwillig om de taak te doen.</p>	<p>Individuen zijn ervaren en in staat om de taak uit te voeren, maar missen het vertrouwen of de bereidheid om de verantwoordelijkheid op zich te nemen.</p>	<p>Individuen zijn ervaren in de taak, en comfortabel met hun eigen vermogen om het goed te doen. Ze zijn in staat en bereid om niet alleen de taak te doen, maar ook om de verantwoordelijkheid voor de taak op zich te nemen.</p>
--	---	---	---

Van deze stijlen wordt geen enkele stijl als optimaal beschouwd voor alle leiders om de hele tijd te gebruiken. Effectieve leiders moeten flexibel zijn en zich aanpassen aan de situatie.

Blanchard's situationeel leiderschap II model gebruikt de termen "competentie" (bekwaamheid, kennis en vaardigheid) en "engagement" (vertrouwen en motivatie) om verschillende niveaus van ontwikkeling te beschrijven. [4]

Volgens Ken Blanchard, "Vier combinaties van competentie en betrokkenheid vormen wat we 'ontwikkelingsniveau' noemen."

- D1 - Lage competentie met hoge inzet[4]
- D2 - Lage/middende competentie met lage inzet
- D3 - Hoge competentie met lage/variabele inzet
- D4 - Hoge competentie met grote betrokkenheid

BREAKING DOWN Hersey-Blanchard Model

Managers die het Hersey-Blanchard-model gebruiken, moeten de leiderschapstijl kunnen kiezen die past bij de volwassenheid van de volgelingen. Bijvoorbeeld, als de volgelingsvolwassenheid hoog is, suggereert het model een delegerende stijl van leiderschap waarbij de leider minimale begeleiding moet bieden. Als de volgelingsvolwassenheid daarentegen laag is, als gevolg van onervarenheid of onbekendheid van de volgelingen, zou een vertellende stijl meer geschikt kunnen zijn om ervoor te zorgen dat de groep duidelijkheid heeft over hun doelen en hoe ze die moeten bereiken.

Het model is in de jaren zeventig ontwikkeld door professor en auteur Paul Hersey en leiderschapsdeskundige Ken Blanchard, auteur van *The One Minute Manager*.

Door rekening te houden met de wijze waarop de sterke en zwakke punten en het



	<p>bewustzijn van de volgers hun prestaties en de resultaten van het project kunnen beïnvloeden, kunnen leiders een passende structuur en mate van controle toepassen om het gewenste resultaat te bereiken.</p> <p>Als een leider zijn stijl niet aanpast aan de volger (werknemer), zal dit meer stress veroorzaken voor beide partijen. De volger die ervaren is in zijn werk zal gefrustreerd raken als de leider hem instrueert wat hij moet doen en hoe hij het moet doen.</p>
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leg de verschillende aspecten van het model in afzonderlijke fasen uit. Beginnend met de uitleg van de X- en Y-as. 2. Leg de stijlen uit (S1-S4) 3. Geef een voorbeeld per stijl 4. Leg de D1-D4 uit 5. Geef een voorbeeld 6. Vraag de groep of er nog iets onduidelijk is
Beoordeling	<p>Maak de theorie af door samen een nieuw voorbeeld te geven. Doe het zijne met de hele groep</p>

Activiteit F/4 - Mijn stijl, mijn werknemer

Fase	Actief experimenteren	Tijd	30 min.
Doelstellingen van de activiteiten	<p>Tegen het einde van deze oefening moeten de deelnemers in staat zijn: Herkennen welke stijl nodig is voor het competentieniveau van de medewerker.</p>		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	De checklist van Hersey en Blanchard		
Inhoud	<p>ZIE BIJLAGE I</p> <p>+</p> <p>Instructies: Veel welzijn hangt af van de manier waarop we flexibel zijn in onze stijl van leidinggeven. Het is erg belangrijk om een overzicht te hebben van de behoeften en het competentieniveau van uw medewerkers'.</p>		
Activiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geef de instructie aan de hele groep: In de volgende oefening moet u 		



	<p>strategieën bedenken om de stress van uw medewerker beter te beheersen door flexibeler te zijn in uw leiderschapstijl. Ik wil dat u 2 voorbeelden geeft van medewerkers / u moet zien welk competentieniveau zij hebben (D1-4) en wat u kunt doen om hen te helpen op dat niveau.</p> <ol style="list-style-type: none">2. Verdeel de groep in kleinere subgroepen (max. 3 personen per groep)3. Geef een tijdsaanduiding: deze oefening duurt ongeveer 30 minuten.4. Geef het materiaal aan de subgroep
Beoordeling	<p>Na deze oefening moet de instructeur aan elke groep vragen om hun resultaat te presenteren.</p> <p>De instructeur faciliteert dit proces door het stellen van vragen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Wat is uw redenering achter deze beslissing?- Hoe heb je dit bedacht?-

Bijlage I: Uitleg van Hersey & Blanchard

Wat zijn de kenmerken van iemand in (van Stages of concern Cora Smit)

Fase 1

- De beginnende werknemer is onzeker
- De beginner is bang om fouten te maken
- De beginner is gefascineerd door wat hij ziet en ervaart...
- De beginner zoekt begeleiding en veiligheid. (checklists, herinneringen)
- Hij doet de ervaren medewerkers, die hun gedrag kopiëren.
- Hij gebruikt checklists en herinneringen.
- De beginner wil een goede indruk maken.
- De gemotiveerde beginner heeft een indrukwekkend leervermogen.

Fase 2

- In deze fase kan hij ongelooflijk productief zijn.
- Hij doet bergen werk en besteedt er veel energie aan.
- Hij denkt nu minder aan zichzelf en aan de indruk die hij op anderen zal maken.
- Zijn aandacht gaat nu meer uit naar de taak die hij heeft. De kwaliteit van zijn werk is het belangrijkste.
- Dit moet beter en mooier dan ooit gebeuren. De werknemer wil bewijzen dat hij telt in zijn beroep.
- Daarbij is zijn aandacht voor de taak die hij nu heeft sterk inhoudelijk en technisch georiënteerd.
- Hij concurreert met zichzelf en met anderen om het steeds beter te doen.

Fase 3



- Hij ziet nu dat de proceskant van het werk een grote invloed heeft op het resultaat, de sfeer en het welzijn van de mensen. Hij wil deze procesaspecten kunnen bespreken.
- Hij raakt geïnteresseerd in de motivatie van mensen. Hij wil weten hoe het met hen is.
- Hij wil ook meer van zichzelf onthullen aan de anderen.
- Hij wil dat de anderen goed en gemotiveerd zijn, dat er een goede sfeer heerst.
- Zelf heeft hij weer zin om te leren: teammanagement, gesprekstechnieken, conflictmanagement, leiderschap, coaching. Hij is geïnteresseerd in modellen waarmee je mensen beter kunt begrijpen en classificeren.
- Band tussen de groepsleden.
- Hij zal hen ook buiten willen vertegenwoordigen en voor hen willen opkomen.
- Als er nieuwe mensen in de organisatie komen, dan laat deze persoon ze graag zien.
- Hij zal ook aandacht besteden aan het welzijn van de nieuwkomer en dingen voor hem regelen.

Fase 4

- Hij kan complexere en grotere projecten aan en wil toegang tot alle relevante partijen.
- Hij kan nu ook duidelijke voorwaarden stellen voordat hij voorstellen enthousiast aanvaardt.
- Hij wil het verschil maken en weet nu hoe hij het moet doen.
- Hij wil de situatie vanuit een nieuw en breder perspectief benaderen en een echte verandering bewerkstelligen.
- Hij besteedt aandacht aan zijn netwerk en kan de organisatie en de leveranciers en klanten als een systeem zien.
- Zichtbaar in de organisatie.
- De ruimte om te experimenteren met nieuwe benaderingen
- Als hij taken krijgt toegewezen waarbij hij marginale biljetten heeft, wordt het voor hem ondraaglijk om deze taken te moeten uitvoeren. Dat wil niet zeggen dat hij nooit meer begeleiding zou accepteren. Hij wil begeleiding en advies van mensen die hij respecteert en die meer te bieden hebben dan inhoudelijke expertise.

Fase 5

- De werknemer wil nu dat anderen profiteren van wat hij heeft bereikt.
- Hij wil zijn kennis en ervaring delen en zal zich meer richten op advies in combinatie met coaching.
- De verworven inzichten opschrijven en doorgeven aan anderen in allerlei leertrajecten.
- Hij wil een kruiwagen zijn voor getalenteerde jongeren, bijvoorbeeld door toegang te bieden tot hun eigen netwerk. Hij streeft naar een rol waarin hij door zijn ruime ervaring een toegevoegde waarde kan hebben.
- Hij verspilt geen tijd meer aan het weerleggen van onconstructieve, kritische vragen, discussie en haarkloverij. In plaats daarvan gaat hij de dialoog aan met anderen en zoekt hij naar synthese en synergie.
- Passie en betrokkenheid zijn de drijfveren. Hij wordt milder en wijzer. Gewelddadige verontwaardiging en harde oordelen maken plaats voor erkenning, acceptatie en begrip. Hij accepteert zijn eigen persoonlijke onmogelijkheden en details. Hij kan het zich niet veroorloven volmaakt te zijn. Hij is beter in staat om de verwachtingen en eisen van de

omgeving te weerstaan en kan, vanuit de diep gevoelde zekerheid die er echt toe doet, uiterst moedig en standvastig zijn.

Wat wil iemand in (Uit Stages of betreft Cora Smit)

Fase 1

- De beginnende werknemer wil zich welkom voelen
- Het observeren van een ervaren collega

Fase 2

- Taakgerichte feedback.
- Help met het uitbreiden van het repertoire.
- Hij zou graag meer ervaren collega's en andere plaatsen zien.
- De behoefte aan scholing neemt toe.
- De medewerker leert graag en veel. Deze leergierige fase is bij uitstek geschikt voor training.
- De medewerker wil in zijn ontwikkeling vaardigheden aanleren die hij in het werk zelf kan gebruiken.
- De opleiding moet daarom praktisch en rechtstreeks toepasbaar zijn.
- Ze moeten oplossingsgericht en vakkundig zijn.
- Tips en trucs.

Fase 3

- De werknemer wil nu ook een baas die oog heeft voor mensen.
- Alleen het onderwerp of de macht op basis van de hiërarchie is niet meer voldoende om zijn waardering te krijgen.
- Hij wil een volwassen contact met zijn begeleider en is niet bereid te gehoorzamen op basis van gezag en bevelen.
- Hij is niet meer zo gemakkelijk te imponeren door status.
- Iemand in fase 3 denkt ook aan zichzelf en vraagt zich af: '...'
- Hoe pas ik in elkaar, wat zijn mijn sterke en zwakke punten, wat wil ik echt? "
- Hij wil persoonlijk gerichte feedback.
- Hij wil ook regelmatig persoonlijke aandacht van zijn manager, vooral over zijn persoonlijk ontwikkelingsplan.
- Hij begint te twijfelen aan zichzelf, zijn gewoontes en het beperken van voorkeurspatronen.
- Hij weet vaak niet wat hij echt wil in de baan en ziet dat hij er genoeg van krijgt. Relaties met collega's en mensen thuis zijn aan een evaluatie toe. Dit is vaak een reden om een persoonlijke coach te zoeken.
- Hij voert persoonlijke gesprekken. Als het zelfvertrouwen groeit, wil hij ook coachen.

Fase 4

- Meen je dat?



- Natuurlijk wil iemand in fase 4 dat collega's, collega's en het management geïnteresseerd zijn in zijn inzichten.
- Invloed op de inhoud en vorm van het werk waar hij mee bezig is.
- Kan experimenteren en dus fouten maken
- Ontwikkelen is een 'must'.
- Iemand in fase 4 kan een grote aversie ontwikkelen tegen het werk dat hij moet doen en waar hij goed in is, maar dat hij niet echt relevant vindt voor de organisatie en zijn eigen ontwikkeling. Hij kan zijn motivatie verliezen en zelfs een 'burnout' krijgen.
- Hij wil een uitdagende of innovatieve opdracht, die de relevante behoeften van de organisatie of de markt afdekt.
- Bevestigen en bijdragen

Fase 5

- Laat los.
- Ruimte voor reflectie en voor het werken aan echt relevante onderwerpen.
- Onderwijs
- Hij is volledig zelfsturend. Hij zoekt zijn eigen leraren en literatuur op en gaat naar bijeenkomsten en conferenties die voor hem relevant zijn.
- Mogelijkheid tot interesse voor anderen
- Door de levenservaring en expertise en het vermogen om afstand te nemen, kan hij veel betekenen voor anderen.
- De oplossingsgerichte houding is passé.
- Het belang en het respect voor de meer fundamentele keuzes en waarden in het leven staan voorop.
- Ondersteuning van de organisatie bij het nastreven van persoonlijke doelen

Wat zal hem helpen in (Uit Stages of concern Cora Smit)

Fase 1

- Concrete voorbeelden en korte instructies
- Taken en opdrachten
- Structuur in het inductieproces
- Reflectieopdrachten
- Bevestiging
- Complimenten en toewijzingen
- Kritische feedback (beter: transparante uitleg of een demonstratie)

Fase 2

- Mogelijkheid om routine op te bouwen
- De medewerker is als het ware betrokken bij een wedstrijd met zichzelf: elke keer gaat het een beetje beter.
- Daarom is het belangrijk dat een aantal taken vanaf het begin zeer regelmatig in het pakket voorkomen.



- Mogelijkheid om in nieuwe mensen te werken
- Beschermd zijn tegen een leidinggevende taak
- " Intervisie
- Gedisciplineerd zijn in een groep collega's die zich bezighouden met praktische problemen is in dit stadium een uitstekende leersituatie. Het inhoudelijke repertoire van de medewerker wordt uitgebreid met de ervaringen van collega's. De intervisiemethoden bieden structuur en veiligheid. Naarmate de zich ontwikkelende medewerker meer ervaring opdoet met intervisie, zullen zijn probleemoplossende vaardigheden toenemen. De intervisiemethoden bevatten een systematische manier van denken over probleemoplossing. Herhaalde toepassing van deze methoden zorgt ervoor dat de medewerker bekend is met deze systematische manier van probleemoplossing.

Fase 3

- Meer tijd voor de proceskant
- Een rol in de raadpleging
- Onderwijs
- Persoonlijke groei
- Persoonlijke feedback
- Oefentijd. Hij heeft een hekel aan docenten die over tijd praten en beter nadenken.
- Hij wil graag ervaringen en inzichten uitwisselen en meer experimenteel leren.
- Hij wil ook feedback van de expert over zijn eigen, specifieke aanpak en gedrag.
- Werken met mensen
- De kwaliteit van de relatie is nu belangrijk
- De betrokkene wil serieus genomen worden,
- Krijg erkenning en invloed.
- Hij zal gemotiveerd zijn om zijn werk uit te breiden met taken die specifiek gericht zijn op het betrekken van mensen bij processen en het verbeteren van de samenwerking en de sfeer.
- Mogelijkheid om mensen te coachen
- Hij geeft vorm aan zijn eigen ontwikkelingsproces in de organisatie door na te denken over de toekomst en een persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen.
- Hij wil dit plan graag coördineren met anderen, vooral met zijn supervisor.

Fase 4

- Een manager die in staat is om de expertise van de medewerker te respecteren en die ontvankelijk is voor zijn of haar inzichten.

Fase 5

- Een persoonlijke coach
- Als iemand in deze fase het erg moeilijk vindt om de verbinding te verbreken, kan het helpen om daar met een persoonlijke coach te werken. Zo'n coach kan iemand in contact brengen met de - soms onuitgesproken - wensen van de betrokkene voor de toekomst door middel

van vragen, oefening en visualisatie. Ook kan iemand in fase 5 op zoek gaan naar een personal coach die hem de weg kan wijzen naar een meer spiritueel bewustzijn.

Bijlage II: Vragenlijst Hersey en Blanchard

Doel van de vragenlijst:

- om inzicht te krijgen in situationeel leiderschap;
- oefen met het kiezen van de meest geschikte stijl voor de situatie;
- het leren rekening houden met de vaardigheden (het competentieniveau) van de werknemer.

Hieronder worden 20 situaties beschreven. Elke beschrijving noteert:

- de taak (J) die moet worden uitgevoerd;
- het bekwaamheidsniveau van de werknemer (C);
- de meest effectieve stijl (S) van leiderschap, die kan worden afgeleid uit de combinatie van J en C.

Voor elke situatie worden 4 opties getoond (A,B,C en D) voor het omgaan met deze situatie (leiderschapstijl).

- Individuele oefening
- Voor elke situatie kunt u de optie omcirkelen die u het meest geschikt acht.
- Probeer deze of soortgelijke situaties aan te gaan en beoordeel hoe u zou reageren. Beoordeel niet hoe u zou moeten reageren.

1. U heeft een van uw medewerkers gevraagd een verslag te schrijven over de wedstrijd. Hij of zij doet dat meestal binnen de gestelde termijn, zolang hij of zij maar wordt aangemoedigd. Deze keer is het laat. Jij...

- a. Vertel uw medewerker dat u het rapport wilt; u legt hem precies uit wat u wilt in dit rapport en u volgt zijn vorderingen dagelijks op.
- b. Geef uw werknemer gewoon meer tijd om het rapport te schrijven.
- c. vertel uw werknemer wanneer u het rapport wilt hebben en vraag hem of hij/zij de redenen voor de vertraging wil weten.
- d. neem de tijd om uw werknemer te motiveren het rapport af te maken.

2. Je bent verantwoordelijk voor een kleine werkgroep bestaande uit mensen van verschillende afdelingen. Jullie hebben allemaal hard gewerkt aan de afwerking van een rapport. Een van de groepsleden kwam erg laat op de laatste twee vergaderingen zonder excuus. Hij is ook laat met zijn deel van het werk. Je hebt zijn cijfers binnen de komende drie dagen nodig. Jij...



- a. vertel hem precies wat je wilt en volg hem op de voet om er zeker van te zijn dat hij zijn rapport afmaakt.
- b. Vraag hem de oorzaak van de vertraging en moedig hem aan om zijn werk op tijd af te leveren.
- c. de nadruk leggen op het essentiële karakter van zijn verslag en hem steunen bij het inhalen van de achterstand.
- d. voelen dat hij oud genoeg is om zijn rapport zelf af te maken en dat zijn bedoelingen goed zijn tot het tegendeel is bewezen.

3. In het verleden had je wat problemen met een werknemer: niet alleen was hij traag, maar je moest hem altijd goed in de gaten houden om ervoor te zorgen dat een klus goed werd geklaard. De laatste tijd is dit duidelijk verbeterd. Je hoeft hem minder goed in de gaten te houden. Hij deed zelfs voorstellen om zijn werk beter te organiseren. Jij...

- a. blijf hem op de voet volgen en blijf hem instructies geven.
- b. Volg hem op de voet en let op de suggesties en ideeën die hij naar voren brengt.
- c. accepteert zijn ideeën en nodigt hem uit om meer suggesties te doen.
- d. stop met het toezicht op hem, omdat je denkt dat hij klaar is om zelfstandig te werken.

4. Uw personeel doet meestal goed werk. U geeft ze instructies en motiveert ze. De afgelopen weken hebben ze het echter niet zo goed gedaan. Ze bereiken niet meer de daggemiddelden en de kwaliteit van het werk is nu 'amper toereikend'. U...

- a. laat de groep zijn eigen problemen oplossen.
- b. ervoor te zorgen dat de kwalitatieve en kwantitatieve normen verbeteren door met de groep te communiceren om hun suggesties en ideeën te gebruiken.
- c. de groep zeer nauwkeurige instructies te geven en ze beter te begeleiden.
- d. Vraag de groep om het probleem te bespreken en samen op te lossen.

5. U moet kosten besparen op uw afdeling en heeft een zeer ervaren medewerker gevraagd dit voor u te doen. Ze is altijd erg gemotiveerd geweest om u te helpen en heeft al laten zien dat ze alle aspecten van haar werk aankan. Hoewel u denkt dat ze perfect in staat is om de taak uit te voeren, lijkt ze er onverschillig tegenover te staan. Jij...

- a. neem zelf verantwoordelijkheid en maak gebruik van haar suggesties.
- b. Geef haar nog steeds de taak en laat haar beslissen hoe ze die zelf uitvoert.
- c. de situatie met haar te bespreken en haar aan te moedigen de taak te aanvaarden met het oog op haar kennis en ervaring.
- d. neem zelf het heft in handen, vertel haar precies wat ze moet doen en hou haar nauwlettend in de gaten.



6. Een zeer productief en efficiënt personeelslid vraagt u om hulp bij het uitvoeren van een bepaalde taak. Normaal gesproken werkt ze volledig zelfstandig. De laatste tijd heeft ze echter kleine problemen die haar vertrouwen hebben aangetast. U...

- a. haar problemen analyseren en haar vertellen hoe ze die kan oplossen.
- b. laat haar zelfstandig blijven werken in de overtuiging dat ze erdoorheen komt.
- c. met haar te werken om een oplossing te zoeken en haar te helpen deze toe te passen.
- d. nodig haar uit voor een interview, waarbij u haar zult adviseren zodat ze zelf een oplossing kan vinden.

7. Een van uw medewerkers neemt een nieuwe rol op zich. In haar vorige functie had ze geen behoefte aan begeleiding of ondersteuning. Ze zegt dat ze zich niet zo op haar gemak voelt in haar nieuwe functie. U...

- a. de baan met haar te bespreken en haar te motiveren.
- b. geef haar een duidelijke beschrijving van het werk en hou haar nauwlettend in de gaten.
- c. laat haar voor zichzelf uitzoeken hoe ze haar nieuwe baan wil uitvoeren.
- d. geef haar precieze instructies maar geef ook suggesties om het werk meer stimulerend te maken.

8. Een van uw medewerkers is een beetje onzeker over een taak die u hem heeft toegewezen. Hij is zeer professioneel in zijn werk en u weet dat hij in staat is om deze taak uit te voeren. U...

- a. luister naar zijn zorgen en bevestig hem dat je vertrouwen hebt in zijn vermogen om het werk te doen.
- b. geef hem een beschrijving van alles wat hij moet doen en probeer zijn ideeën te stimuleren.
- c. geef hem precieze instructies en controleer hem dagelijks.
- d. vraag hem om er alleen mee om te gaan, omdat je denkt dat hij daartoe in staat is.

9. Tijdens een werkbijeenkomst vroeg u uw groep om een reorganisatie van het werkschema te overwegen. U heeft ze geleerd om zelf suggesties te doen. De groepsleden zijn zeer bekwaam en werken goed als groep. U...

- a. in samenwerking met hen een nieuw werkschema op te zetten.
- b. zelf een nieuw werkschema opstellen, rekening houdend met hun suggesties.
- c. hen de verantwoordelijkheid geven voor het uitwerken en uitvoeren van het nieuwe werkschema.
- d. zelf een nieuw werkschema op te zetten en, vooral in de beginfase, het niveau van het toezicht te verhogen.



10. U komt tien minuten te laat voor een vergadering met uw personeel. Uit ervaring denkt u dat ze nu aan het kletsen zijn. Maar u bent erg verbaasd als u aankomt: ze zijn bezig met een van hun taken. Dit is een andere taak dan de taken die ze tot nu toe hebben uitgevoerd. U...

- a. laat ze verder werken zonder ze te storen.
- b. Bedank hen voor hun werk en neem zelf de controle over de vergadering.
- c. deel te nemen aan de discussie en hen te begeleiden naar een conclusie.
- d. deel te nemen aan de discussie en te luisteren naar hun mogelijke oplossingen en deze te ondersteunen.

11. Een van uw medewerkers heeft altijd goed voor u gewerkt. Hij heeft niet veel supervisie nodig, maar u steunt hem toch. U vraagt zich af hoe u het volgende jaar met hem omgaat, wetende dat de inhoud van zijn baan onveranderd blijft. U...

- a. laat hem zelfstandig werken in de veronderstelling dat hij zichzelf zal begeleiden en verbeteren.
- b. het werk met hem te bespreken en het belang van de instructies te benadrukken, alsmede de uitvoeringstermijnen vast te leggen.
- c. de doelstellingen en normen voor het volgende jaar te bespreken en gebruik te maken van zijn suggesties.
- d. hem blijven steunen en voorstellen dat hij enkele doelen voor zichzelf voorstelt.

12. In het verleden heeft u zeer nauw samengewerkt met uw personeel. U gaf hen duidelijke instructies en u was er altijd om hen te helpen. U bent zich er nu van bewust dat ze in staat zijn om steeds zelfstandiger te werken. Maar tegelijkertijd moet je nieuwe taken toevoegen aan het bestaande werk van de afdeling. U...

- a. duidelijke instructies te geven en het werk eerlijk te verdelen en te zorgen voor intensieve opvolging en toezicht.
- b. de nieuwe taken uit te leggen en ruimte te geven voor vragen en opmerkingen. Bovenal vertel je hen dat je hen ook vertrouwt om dit werk goed uit te voeren.
- c. Vertel hen precies wat hun taak is en neem hun suggesties en ideeën op.
- d. geef ze het extra werk en vraag ze om het onderling te organiseren.

13. U heeft onlangs een nieuwe werknemer aangenomen. Zij zal een sleutelrol vervullen op de afdeling, maar het ontbreekt haar aan ervaring. U gelooft 100% in haar potentieel. Jij...

- a. haar toe te staan zich te organiseren.
- b. geef haar een overzicht van wat je precies verwacht en hou haar goed in de gaten.

- c. geef haar een functiebeschrijving en vraag haar suggesties te doen zodat deze in de beschrijving kunnen worden opgenomen.
- d. haar de kans geven om met ideeën en voorstellen te komen en haar daarin te steunen.

14. Uw baas vraagt u om de productiviteit op uw afdeling met 10% te verhogen. U weet dat dit mogelijk is als u zich 100% inzet. Dit betekent dat u een taak die u zelf al was begonnen, moet toewijzen aan een andere medewerker. U denkt aan iemand die bekend is met het onderwerp, maar die zich niet erg zelfverzekerd zou voelen om de taak in zijn eentje uit te voeren. U...

- a. bespreek dit project met hem en moedig hem aan om het aan te nemen.
- b. hem te voorzien van een goed uitgewerkt plan, evenals de procedure en hem om commentaar te vragen.
- c. geef dit project aan hem door en vraag hem om het zelf te organiseren.
- d. hem een schriftelijke procedure te geven waarin alle uit te voeren fasen worden vermeld.

15. Een van uw medewerkers heeft voorgesteld de afdeling te reorganiseren. Zijn voorstel is zinvol. Hij doet vaak goede suggesties. U...

- a. aan te geven hoe het voorstel moet worden uitgevoerd.
- b. het project met hem te bespreken en hem vooral morele steun te bieden.
- c. het project ter hand te nemen en zijn ideeën erin op te nemen.
- d. Vraag hem gewoon om zich voor 100% in te zetten voor het project.

16. Je hebt de leiding over een projectgroep. Door familieomstandigheden heb je twee vergaderingen gemist. Bij terugkomst merk je dat ze goede vooruitgang hebben geboekt. Hoe reageer je? Jij...

- a. zich weer bij de groep te voegen zonder de werkmethode te veranderen.
- b. terug te keren naar het voorzitten van de vergadering.
- c. laat de groep zijn werk voortzetten en ondersteunen.
- d. de rol van 'facilitator' op zich nemen, d.w.z. dat u in de eerste plaats hun bijdragen samenvat en organiseert.

17. Uw personeel is hooggekwalificeerd en in staat om zelfstandig te werken. Ze presteren zeer goed. Wat is uw volgende stap om met hen te werken? U...

- a. hen vooral morele steun te bieden en de goede werksfeer te behouden.
- b. zich te concentreren op het toezicht.
- c. doe helemaal niets. Je laat ze maar gaan.
- d. fungeren als animator en coördinator door hun suggesties aan te moedigen.



18. Een nieuwe werkprocedure is nodig om de productiviteit van de afdeling te verbeteren. In het verleden waren uw medewerkers niet bestand tegen veranderingen, maar ze konden het in het begin niet aan omdat ze niet over de vereiste vaardigheden beschikten om er in de praktijk mee om te gaan. U...

- a. hen een gedetailleerde beschrijving te geven van de nieuwe procedure en te voorzien in nauwer toezicht.
- b. bespreek de nieuwe procedure met uw personeel om hen in staat te stellen suggesties te doen voordat de procedure officieel wordt gemaakt.
- c. praat over de nieuwe procedure en organiseer een groepsdiscussie waarbij u de groep met enthousiasme kunt aanmoedigen om samen te werken.
- d. Laat de uitvoering van deze nieuwe procedure aan hen over.

19. U hebt zojuist de leiding genomen over een projectgroep die in het verleden goed genoeg heeft gewerkt als ze werden bijgestaan en ondersteund. De groep lijkt nu meer tijd te besteden aan interne samenwerkingsvraagstukken dan aan het project zelf. De resultaten zijn slecht. U...

- a. de prestaties met de groep te bespreken en hen te ondersteunen bij het nemen van corrigerende maatregelen.
- b. duidelijke instructies te geven over wat er moet gebeuren en de activiteiten van de groep nauwlettend te volgen.
- c. de groep in staat stellen zijn eigen taken en verantwoordelijkheden te bepalen.
- d. de nodige aanpassingen te begeleiden en te organiseren, rekening houdend met de suggesties van de groep.

20. Een van uw medewerkers wil van baan veranderen. De baan die hij wil is nieuw voor hem, maar hij heeft altijd goed gewerkt in zijn vorige functies. U...

- a. hem precies te vertellen wat hij moet doen en vooral zijn enthousiasme te stimuleren.
- b. de nieuwe baan aan hem toe te wijzen en hem te verassen om de optimale manier te vinden om zijn werk zelf te organiseren.
- c. vooral in het begin, bieden hem veel steun, zowel in praktische als in morele zin.
- d. geef hem een precieze taakomschrijving en hou hem nauwlettend in de gaten.

Scorebord

Het Hersey & Blanchard model onderscheidt vier stijlen van situationeel leiderschap:



- S1: veelzeggend (hoge taakgerichtheid, lage relatiegerichtheid);
- S2: coaching (hoge taakgerichtheid, hoge relatiegerichtheid);
- S3: meedoen (lage taakgerichtheid, hoge relatiegerichtheid);
- S4: delegeren (lage taakgerichtheid, lage relatiegerichtheid).

Flexibiliteit van stijl' wordt gedefinieerd als de mate waarin je in staat bent om verschillende stijlen van leiderschap aan te nemen (los van de vraag of deze stijlen daadwerkelijk effectief zijn).

Effectiviteit van stijl' wordt gedefinieerd als de mate waarin je in staat bent om de meest geschikte/effectieve leiderschapsstijl in een bepaalde situatie aan te nemen:

W = zwak; M = matig; G = goed en E = uitstekend.

	Stijl 1	STIJL 2	STIJL 3	STIJL 4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	A	C	D	B
6	B	D	A	C
7	C	B	A	D
8	D	B	A	C
9	B	C	D	A
10	B	C	D	A
11	A	C	B	D
12	B	C	D	A
13	D	B	A	C
14	A	C	B	D
15	B	D	C	A
16	B	D	A	C
17	A	B	C	D
18	D	A	C	B
19	B	D	A	C

20	D	A	C	B
TOTAAL	S1__	S2__	S3__	S4__

Bel in de onderstaande tabel het antwoord dat u op elke vraag hebt gegeven.
Bereken vervolgens de resultaten volgens de aanwijzingen in tabel C.

Vraag	<u>Flexibiliteit van stijl</u>				<u>Effectiviteit van stijl</u>			
	<u>S1</u>	<u>S2</u>	<u>S3</u>	<u>S4</u>	<u>W</u>	<u>M</u>	<u>G</u>	<u>E</u>
1	A	<u>C</u>	D	B	B	D	A	C
2	<u>A</u>	C	B	D	D	B	C	A
3	A	<u>B</u>	C	D	D	C	A	B
4	<u>C</u>	B	D	A	A	D	B	C
5	D	A	<u>C</u>	B	D	B	A	C
6	A	C	<u>D</u>	B	A	C	B	D
7	<u>B</u>	D	A	C	C	A	D	B
8	C	B	<u>A</u>	D	C	B	D	A
9	D	B	A	<u>C</u>	D	B	A	C
10	B	<u>C</u>	D	A	A	B	D	C
11	B	C	D	<u>A</u>	B	C	D	A
12	A	C	<u>B</u>	D	A	C	D	B
13	<u>B</u>	C	D	A	A	D	C	B
14	D	B	<u>A</u>	C	D	B	C	A
15	A	C	B	<u>D</u>	A	C	B	D
16	B	D	C	<u>A</u>	B	D	C	A
17	B	D	A	<u>C</u>	B	D	A	C
18	A	<u>B</u>	C	D	D	C	A	B
19	<u>B</u>	D	A	C	C	A	D	B
20	D	<u>A</u>	C	B	B	C	D	A
	<u>S1</u>	<u>S2</u>	<u>S3</u>	<u>S4</u>	<u>Z</u>	<u>R</u>	<u>G</u>	<u>U</u>

Totale score	- <u>a</u>				- <u>b</u>
	<u>c</u>	5	5	5	5				<u>d</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>